



SKRIPSI

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP
EFEKTIVITAS KINERJA KARYAWAN ITS**

ARVYAN SURYADWI PRADHANA

NRP. 09111340000033

DOSEN PEMBIMBING:

MUHAMMAD SAIFUL HAKIM, S.E., M.M

NIP. 1983 0505 2014 04 1001

KO - PEMBIMBING:

AANG KUNAIFI, S.E., MSA., Ak.

NIP. 1987 0710 2015 04 1003

DEPARTEMEN MANAJEMEN BISNIS

FAKULTAS BISNIS DAN MANAJEMEN TEKNOLOGI

INSTITUT TEKNOLOGI SEPULUH NOPEMBER

2018

(halaman ini sengaja dikosongkan)



SKRIPSI

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP
EFEKTIVITAS KINERJA KARYAWAN ITS**

ARVYAN SURYADWI PRADHANA

NRP. 09111340000033

DOSEN PEMBIMBING:

MUHAMMAD SAIFUL HAKIM, S.E., M.M

NIP. 1983 0505 2014 04 1001

KO - PEMBIMBING:

AANG KUNAIFI, S.E., MSA., Ak.

NIP. 1987 0710 2015 04 1003

DEPARTEMEN MANAJEMEN BISNIS

FAKULTAS BISNIS DAN MANAJEMEN TEKNOLOGI

INSTITUT TEKNOLOGI SEPULUH NOPEMBER

2018

(halaman ini sengaja dikosongkan)



THESIS

**THE INFLUENCE OF LEADERSHIP STYLE ON EFFECTIVENESS
OF EMPLOYEE PERFORMANCE ITS**

ARVYAN SURYADWI PRADHANA

NRP.09111340000033

SUPERVISOR:

MUHAMMAD SAIFUL HAKIM, S.E., M.M

NIP. 1983 0505 2014 04 1001

CO-SUPERVISOR:

AANG KUNAIFI, S.E., MSA., AK.

NIP. 1987 0710 2015 04 1003

DEPARTEMEN OF BUSINESS MANAGEMENT

FACULTY OF BUSINESS AND TECHNOLOGY MANAGEMENT

INSTITUT TEKNOLOGI SEPULUH NOPEMBER

SURABAYA

2018

(halaman ini sengaja dikosongkan)

LEMBAR PENGESAHAN

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP EFEKTIVITAS KINERJA
KARYAWAN ITS**

Oleh :
Arvyan Suryadwi Pradhana
NRP. 0911134000033

**Diajukan untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh
Gelar Sarjana Manajemen
Pada**

**Program Studi Sarjana Manajemen Bisnis
Departemen Manajemen Bisnis
Fakultas Bisnis dan Manajemen Teknologi
Institut Teknologi Sepuluh Nopember**

Tanggal Ujian : 9 Januari 2018

**Disetujui Oleh :
Dosen Pembimbing Skripsi**

Pembimbing

Muhammad Saiful Hakim, S.E., M.M
NIP: 1983 0505 2014 04 1001

Ko-Pembimbing

Aang Kunaifi, S.E, MSA., AK.
NIP: 1987 0710 2015 04 1003

(halaman ini sengaja dikosongkan)

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN KERJA TERHADAP EFEKTIVITAS KINERJA KARYAWAN

ABSTRAK

Setiap pemimpin pada dasarnya memiliki perilaku yang berbeda dalam memimpin, perilaku pemimpin itu disebut dengan gaya kepemimpinan. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan secara tidak langsung berdampak pada efisiensi kinerja karyawan. Kepemimpinan juga merupakan suatu bentuk strategi atau teori memimpin yang tentunya dilakukan oleh orang yang biasa kita sebut sebagai pemimpin. Penelitian ini dilakukan di ITS terhadap karyawan. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap efektivitas kinerja karyawan dengan melakukan penelitian ini dapat meningkatkan efisiensi kerja karyawan sehingga dapat diharapkan pada seorang pemimpin yang ada di setiap organisasi di ITS. penelitian ini dilaksanakan pada bulan oktober hingga desember 2017.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa setiap gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh masing-masing terhadap kinerja karyawan. Pada gaya kepemimpinan kendali bebas mempunyai pengaruh pada efektivitas kinerja karyawan dan hasil dari penelitian tersebut dengan menggunakan analisis regresi berganda menunjukkan gaya kepemimpinan kendali bebas berpengaruh pada kinerja karyawan yang rendah. Sedangkan gaya kepemimpinan otoriter juga berpengaruh dalam kinerja karyawan, pada gaya pemimpin ini, hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan otoriter berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang sangat rendah daripada gaya kepemimpinan yang lainnya. Dan tipe gaya kepemimpinan demokrasi menunjukkan berlawanan arah terhadap gaya kepemimpinan kendali bebas dan otoriter bahwa mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan.

Kata Kunci: Pemimpin, Gaya Kepemimpinan, Kinerja karyawan, ITS

(halaman ini sengaja dikosongkan)

THE INFLUENCE OF LEADERSHIP STYLE ON EFFECTIVENESS OF EMPLOYEE PERFORMANCE

ABSTRACT

Each leader basically has a different behavior in leading, the leader's behavior is called the leadership style. The influence of leadership style on employee performance indirectly gives an impact on employee performance efficiency. Leadership is a form of strategy or lead theory that is certainly done by people called as leaders. This research was conducted in ITS to employees. The influence of leadership style on employee performance effectiveness in this research can improve work efficiency of employees that can be expected of the leader who exist in every organization in ITS. This research was conducted on October to December 2017.

The results of the research show that each style of leadership has an influence on the performance of each employee. In the leadership style of free control has an influence on the effectiveness of employee performance and the results of the research by using multiple regression analysis show the leadership style of free control has an effect on low employee performance. While authoritarian leadership styles are also influential in employee performance, in this leader style, research results show that authoritarian leadership styles have an effect on employee performance that is considered as very low compared to other leadership styles. The type of democratic leadership style shows opposite directions on free control and authoritarian leadership style have a positive effect on employee performance.

Keyword: *Leader, Leadership Style, Employee Performance, ITS*

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur penulis panjatkan kepada kehadiran Tuhan yang telah memberikan berkat, rahmat, hidayah, serta karunia-Nya kepada penulis sehingga penulis bisa berhasil menyelesaikan skripsi yang berjudul **”Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Efektivitas Kinerja Karyawan”**. Penyelesaian skripsi ini merupakan syarat yang harus dilalui penulis dalam menyelesaikan pendidikan pada tingkat Sarjana (S1) pada Departemen Manajemen Bisnis ITS. Pada proses pengerjaan skripsi, banyak halangan yang penulis alami pada proses pengerjaan skripsi ini. Dukungan, bantuan, saran serta motivasi dari semua pihak sangat membantu dalam proses penyelesaian skripsi ini. Atas segala dukungan dan bantuan dari semua pihak penulis yang telah membantu dalam penyelesaian Adapun beberapa pihak yang telah membantu dan memberi motivasi dalam menyelesaikan skripsi ini yaitu:

1. Imam Baihaqi S.T., M.Sc., Ph.D, sebagai Kepala Departemen Manajemen Bisnis ITS dan Dosen Wali penulis yang telah membimbing dengan selama masa perkuliahan.
2. Nugroho Priyo Negoro S.T., S.E., M.T. selaku Sekretaris Departemen Manajemen Bisnis ITS yang sering memberi arahan selama masa perkuliahan.
3. Muhammad Saiful Hakim, S.E., M.M selaku Dosen Pembimbing Utama yang telah membimbing, memberikan saran maupun ilmu untuk menyelesaikan penelitian ini.
4. Aang Kunaifi, S,E, MSA.,AK. selaku Dosen Ko-Pembimbing penulis yang sering memberikan arahan dan bantuan dalam menyelesaikan penelitian penulis.
5. Kedua orang tua yang sering memberikan bantuan dukungan yang sangat bermanfaat pada penulis dalam proses penelitian skripsi.
6. Seluruh Dosen pengajar Departemen Manajemen Bisnis ITS yang telah mengajarkan ilmu-ilmu penting selama periode perkuliahan.
7. Ibnu Fadil yang telah bersedia membantu penulis dalam mencari data yang dibutuhkan selama penelitian berlangsung.

8. Teman-teman forselory yang sering memberikan dukungan dan semangat dalam masa perkuliahan.
9. Bobby Heri, Adthitya P, Aditio S dan teman-teman terbaik penulis Jurusan Manajemen Bisnis ITS angkatan 2011, 2012, 2013, 2014, dan 2015 atas bantuan, dukungan motivasi serta saran yang diberikan dalam proses penyusunan dan penyempurnaan penelitian ini.

Penulis berharap isi penelitian skripsi ini dapat memberikan manfaat mengenai wawasan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dan informasi terkait betapa pentingnya sumber daya manusia pada perusahaan kepada semua pihak, baik pihak perusahaan, departemen maupun pembaca nantinya.

Surabaya, Januari 2018

Penulis

DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN	i
ABSTRAK	iii
ABSTRACT	v
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR TABEL	xv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Perumusan Masalah	3
1.3 Tujuan Penelitian	4
1.4 Manfaat Penelitian	4
1.4.1 Manfaat Praktis	4
1.4.2 Manfaat Teoritis	4
1.5 Batasan dan Asumsi	4
1.5.1 Batasan	4
1.5.2 Asumsi	4
1.6 Sistematika Penulisan	5
BAB II LANDASAN TEORI	7
2.1 Teori Sifat Kepemimpinan	7
2.2 Kepemimpinan	8
2.3 Perilaku Kepemimpinan	9
2.4 Gaya Kepemimpinan	10
2.4.1 Tipe-tipe Gaya Kepemimpinan	11
2.5 Hubungan antara Gaya Kepemimpinan dengan Efektivitas Kinerja Karyawan	11

2.6 Efektivitas Kinerja Karyawan	12
2.7 Pemimpin dan Peran Akademis	13
2.8 Gaya dan kinerja kepemimpinan	14
2.9 Penelitian Terdahulu.....	14
2.10 Kajian Penelitian Terdahulu	16
2.11 Hipotesis Penelitian	19
2.11.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kendali Bebas Terhadap Kinerja Karyawan	19
2.11.2 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kendali Bebas Terhadap Kinerja Karyawan	19
2.11.3 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokrasi Terhadap Kinerja Karyawan	20
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	21
3.1 Proses Penelitian.....	21
3.2 Waktu dan Tempat Penelitian	22
3.3 Konsep dan Metode Penelitian	22
3.3.1 Teknik Pengukuran Data	23
3.3.2 Teknik Pengumpulan Data.....	23
3.3.3 Regresi Linear Berganda	23
3.3.4 Fungsi Regresi Linierar Berganda	23
3.4 Uji Validitas	25
3.5 Uji Reliabilitas.....	26
3.6 Populasi dan Sampel Penelitian	26
3.6.1 Populasi.....	26
3.6.2 Sampel	26
3.6.3 Teknik Slovin Sampel.....	27
3.7 Model Penelitian.....	28

3.8	Variabel Operasional	28
3.9	Penyusunan Kuesioner	29
3.10	Pilot Test.....	30
3.11	Teknik Penyebaran Kuesioner.....	30
3.12	Jenis dan Teknik Analisa Data	30
BAB IV		33
DISKUSI DAN PEMBAHASAN.....		33
4.1	Gambaran Umum Objek Penelitian	33
4.2.1	Penyebaran Kuisisioner	35
4.2.2	Jumlah Responden	35
4.2.3	Pilot Test.....	36
4.3	Analisi Deskriptif	36
4.3.1	Jabatan Responden.....	36
4.3.2	Lama Kerja Responden.....	37
4.3.3	Unit Organisasi Tempat Kerja Responden	38
4.3.4	Status Kepegawaian Responden	39
4.3.5	Pendidikan Terakhir Responden.....	39
4.3.6	Status Pernikahan Responden.....	40
4.4	Deskripsi variabel Penelitian.....	40
4.4.1	Variabel Gaya Kepemimpinan Kendali Bebas (X1).....	40
4.4.2	Variabel Gaya Kepemimpinan Otoriter (X2)	41
4.4.3	Variabel Gaya Kepemimpinan Demokrasi (X3)	42
4.4.4	Variabel Kinerja Karyawan (Y).....	43
4.5	Penyebaran Gaya Kepemimpinan di Unit Organisasi	44
4.6	Uji Validitas dan Reliabilitas	46
4.6.1	Uji Validitas.....	46

4.6.2 Uji Reliabilitas	47
4.7.1 Normalitas.....	48
4.7.2 Multikolinieritas.....	49
4.7.3 Heteroskedastisitas.....	50
4.7.4 Uji Autokorelasi.....	51
4.8 Hasil Regresi Linier Berganda	52
4.9 Uji Hipotesis.....	53
4.9.1 Uji t (Parsial).....	53
4.9.2 Pengaruh Variabel gaya kepemimpinan kendali bebas (X1) Terhadap kinerja karyawan (Y)	54
4.9.3 Pengaruh Variabel gaya kepemimpinan otoriter (X2) Terhadap kinerja karyawan (Y)	55
4.9.4 Pengaruh Variabel gaya kepemimpinan demokrasi (X3) Terhadap kinerja karyawan (Y)	56
4.10 Implikasi Manajerial	57
KESIMPULAN DAN SARAN.....	63
5.1 Kesimpulan	63
5.2 Saran.....	63
DAFTAR PUSTAKA	65

DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1 Proses Penelitian	21
Gambar 3. 2 Model Penelitian	28
Gambar 4 1 Struktur Organisasi Tahun 2016	35
Gambar 4 2 Distribusi Normal.....	49
Gambar 4 3 Scatterplot.....	51

(halaman ini sengaja dikosongkan)

DAFTAR TABEL

Tabel 3. 1 Timeline Penelitian	22
Tabel 3. 2 Tabel Unit Organisasi	26
Tabel 3. 4 Indikator Efektivitas Kinerja Karyawan	29
Tabel 4. 1 Jabatan Responden.....	36
Tabel 4. 2 Lama Kerja Responden.....	37
Tabel 4. 3 Unit Organisasi Tempat Kerja Responden.....	38
Tabel 4. 4 Status Kepegawaian responden.....	39
Tabel 4. 5 Pendidikan Terakhir Responden	39
Tabel 4. 6 Status Pernikahan Responden	40
Tabel 4. 7 Distribusi Frekuensi Tanggapan Responden Gaya Kepemimpinan Kendali Bebas	41
Tabel 4. 8 Distribusi Frekuensi Tanggapan Responden Gaya Kepemimpinan Otoritier.....	42
Tabel 4. 9 Distribusi Frekuensi Tanggapan Responden Gaya Kepemimpinan Demokrasi	43
Tabel 4. 10 Distribusi Frekuensi Tanggapan Responden Variabel Kinerja Karyawan	43
Tabel 4. 11 Penyebaran Gaya Kepemimpinan di Unit Organisasi.....	46
Tabel 4. 12 Uji Validitas	46
Tabel 4. 13 Uji Reliabilitas	47
Tabel 4. 14 Normalitas	48
Tabel 4. 15 Perhitungan Multikolinearitas.....	50
Tabel 4. 16 Pengujian Autokolerasi	51
Tabel 4. 17 Hasil Perhitungan Regresi Linier Berganda	52
Tabel 4. 18 Perhitungan Uji t	54
Tabel 4. 19 Implikasi Manajerial.....	70

(halaman ini sengaja dikosongkan)

BAB I

PENDAHULUAN

Pada bab ini akan menjelaskan mengenai latar belakang, perumusan masalah, tujuan yang akan dicapai dalam penelitian, manfaat penelitian, serta batasan dan asumsi yang digunakan dalam laporan penelitian.

1.1 Latar Belakang

Karyawan merupakan bagian penting yang wajib dijaga dalam suatu perusahaan sementara gaya kepemimpinan memiliki dampak pada suatu organisasi perusahaan serta iklim kerja dan atmosfer di dalam dunia kerja itu sendiri (Goleman, 2000). Hasibuan (2006) mengatakan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi yang dilakukan oleh seseorang dalam mengelola anggota kelompoknya untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan juga merupakan suatu bentuk strategi atau teori memimpin yang tentunya dilakukan oleh orang yang biasa kita sebut sebagai pemimpin.

Mathis (2006) mengatakan faktor keberhasilan seorang pemimpin salah satunya tergantung dengan teknik kepemimpinan yang dilakukan dalam menciptakan situasi sehingga menyebabkan orang yang dipimpinnya timbul kesadarannya untuk melaksanakan apa yang dikehendaki. Dengan kata lain, efektif atau tidaknya seorang pemimpin tergantung dari bagaimana kemampuannya dalam mengelola dan menerapkan pola kepemimpinannya sesuai dengan situasi dan kondisi perusahaan tersebut. Sebuah kepemimpinan juga berdampak pada sebuah kinerja karyawan di dalam perusahaan tersebut, *Performance* atau kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses (Nurlaila, 2010). Menurut pendekatan perilaku dalam manajemen, kinerja adalah kuantitas atau kualitas sesuatu yang dihasilkan atau jasa yang diberikan oleh seseorang yang melakukan pekerjaan (Luthans, 1995).

Setiap pemimpin pada dasarnya memiliki perilaku yang berbeda dalam memimpin, perilaku itu pemimpin itu disebut gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan masing-masing suatu pada divisi yang dipimpinnya erat kaitannya dengan kinerja karyawan pada divisi yang dipimpinnya (Decaro, 2005). Gaya kepemimpinan yang sesuai dengan budaya kerja perusahaan tersebut secara tidak

langsung akan mendukung peningkatan efektifitas kinerja karyawan tersebut (Daft, 2005).

Meningkatnya kinerja karyawan pada divisi yang ditempat ia bekerja, secara tidak langsung membuat perusahaan tersebut berkembang menjadi lebih baik, kinerja karyawan harus menjadi bagian terpenting dari perusahaan untuk mengembangkan perubahan menjadi lebih baik lagi dan mencapai hasil yang diharapkan (Daft, 2005). Kinerja karyawan sangat bergantung pada gaya kepemimpinan seorang pemimpin di perusahaan agar bisa meningkatkan kinerja karyawan perusahaan. McClelland (1974) mengemukakan bahwa suatu kekuatan dalam kaitannya dengan prestasi dan gaya kepemimpinan sebagai prediktor efektivitas manajerial. kepemimpinan dan kekuasaan adalah saling keterkaitan karena definisi keduanya cenderung ditekankan yang dapat mempengaruhi orang lain dan dia juga mengemukakan bahwa seseorang mungkin termotivasi oleh kebutuhan yang akan kekuatan dari pribadinya sendiri (McClelland, 1974).

Gaya kepemimpinan dalam dunia kerja sangat berkaitan dalam hal memotivasi karyawannya agar berkerja dengan baik. Selain juga menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mau berkerja sama, berkerja efektif dan terintegrasi, dimana gaya seorang pemimpin sangat berkaitan terhadap motivasi seseorang yang dapat berperan penting untuk mendorong karyawan untuk melakukan sebuah aktivitas kerja yang baik sesuai arahan dari pemimpin hal itu bisa membuat hasil yang diharapkan dapat maksimal dan mencapai hasil yang baik (Rivai, 2008).

Kinerja karyawan di suatu perusahaan atau institusi pasti dipengaruhi oleh beberapa faktor penting salah satunya antara lain gaya kepemimpinan. kinerja yang dihasilkan oleh karyawan pastinya akan berpengaruh banyak terhadap perkembangan perusahaan atau institusi tersebut (Vigoda-Gadot, 2006). Gaya kepemimpinan dan motivasi kerja sangat erat kaitannya dengan kinerja karyawan di perusahaan atau institusi tersebut. Oleh karena itu, gaya kepemimpinan sangat berhubungan dengan kinerja karyawan.

Penelitian ini mengambil objek di Institut Teknologi Sepuluh Nopember (ITS). ITS merupakan perguruan tinggi di bidang *science* dan teknologi yang terletak di Surabaya dan juga salah satu perguruan tinggi terbesar di Indonesia.

Institut Teknologi Sepuluh Nopember sendiri memiliki kurang lebih 15.151 mahasiswa dalam program sarjana dan diploma. Selain itu juga memiliki kurang lebih 960 tenaga pendidik dan 1.035 tenaga kependidikan yang tersebar di seluruh Institut Teknologi Sepuluh Nopember. Dalam suatu kinerja karyawan yang baik akan menghasilkan suatu *output* yang diharapkan oleh perusahaan tersebut. Semakin tingkat kinerja karyawan yang baik dan tinggi, semakin tinggi juga produktivitas perusahaan dalam mencapai hasil yang diinginkan. Karyawan dituntut mampu menyelesaikan tugas dan tanggung jawab secara efektif, praktis dan efisien.

Pada saat ini ITS sudah menjadi PTN BH yaitu perguruan tinggi negeri yang berstatus badan hukum publik dimana PTN BH berwenang menetapkan, mengikat, membina tenaga tetap pegawai negeri sipil maupun non pegawai sipil. Dalam ketengakerjaan di ITS sudah diatur di dalam statuta ITS dimana pegawai ITS terdiri atas dosen dan tenaga kependidikan yang bisa berstatus pegawai negeri sipil maupun non pegawai negeri sipil. Terkait Hak dan kewajiban pegawai ITS yang sudah diatur di statuta ITS berstatus *non* pegawai negeri sipil disetarakan dengan hak dan kewajiban pegawai ITS yang berstatus pegawai negeri sipil. ITS dapat memberhentikan dan memindahkan pegawai ITS yang berstatus *non* pegawai negeri sipil sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan misalnya terkait karyawan yang berperilaku buruk ITS berhak memberhentikan karyawan tersebut. Terkait dengan tujuan penelitian Gaya kepemimpinan terhadap efektivitas kinerja karyawan yang terbilang baru di ITS dalam meneliti sebuah gaya kepemimpinan terhadap efek efisiensi kinerja karyawan. Selain juga melihat dari sisi gaya kepemimpinan yang ada di ITS pengaruhnya dalam suatu kinerja karyawan sehingga dapat meningkatkan efisiensi kinerja karyawan yang diharapkan dan mencapai hasil yang maksimal.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah dibahas di atas, maka perumusan masalah yang digunakan dalam penelitian ini adalah bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan terhadap efektivitas kinerja karyawan di dalam ITS?

1.3 Tujuan Penelitian

Menurut rumusan masalah yang di bahas, maka tujuan penelitian yang lahir dari penelitian ini adalah :

1. Mengetahui gaya kepemimpinan organisasi di dalam ITS.
2. Mengidentifikasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap efektifitas kinerja karyawan.

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat penelitian yang dapat diperoleh dan dikategorikan menjadi dua manfaat utama, yaitu manfaat praktis dan manfaat teoritis.

1.4.1 Manfaat Praktis

Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan suatu informasi bagi perusahaan dalam pengelolaan sumber daya manusia yang berhubungan langsung dengan aspek-aspek yang lebih baik.

1.4.2 Manfaat Teoritis

1. Penulis mendapatkan wawasan baru mengenai gaya kepemimpinan yang berpengaruh terhadap efektifitas kinerja karyawan

1.5 Batasan dan Asumsi

1.5.1 Batasan

Penelitian ini terkait pengaruh *leadership style*, terhadap *employee performance* di ITS, maka peneliti memiliki batasan-batasan penelitian sehingga penelitian ini tidak menyimpang dari perumusan masalah dan tujuan penelitian dalam penelitian ini antara lain, yaitu:

1. Gaya kepemimpinan yang dinilai berdasarkan penilaian bawahan saja.

1.5.2 Asumsi

Adapun asumsi yang dapat digunakan dalam penelitian ini yang bertujuan untuk menghindari adanya penyimpangan persepsi maupun konsepsi dalam penelitian yang dilakukan antara lain, yaitu:

1. Semua data kuisioner dianggap telah menunjukkan kecakupan data.
2. Terkait hal ini responden memahami terkait dengan kepemimpinan dalam dunia kerja.

1.6 Sistematika Penulisan

Dalam memudahkan penelitian ini, maka penulis membuat sistematika penulisan dalam penelitian ini yang terdiri atas:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini menjelaskan terkait latar belakang permasalahan, fakta-fakta empiris dan teoritis, perumusan masalah, tujuan, batasan-batasan dan asumsi-asumsi penelitian terkait pengaruh gaya kepemimpinan terhadap efektifitas kinerja karyawan.

BAB II LANDASAN TEORI

Bab ini membahas terkait landasan-landasan teoritis terkait ilmu-ilmu dan teori-teori yang akan di gunakan dalam proposal penilitian ini, yaitu definisi teori kepemimpinan, gaya kepemimpinan, tipe-tipe gaya kepemimpinan, perilaku kepemimpinan dan efektivitas kinerja. Bab ini juga akan menjelaskan terkait kajian riset-riset terdahulu yang mendukung penelitian ini.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini akan dijelaskan mengenai waktu dan tempat penelitian, survey pendahuluan, jenis desain penelitian, pendekatan, data, skala pengukuran, teknik pengumpulan data, teknik *sampling* penelitian, responden penelitian, dan teknik analisis data.

BAB IV ANALISIS DAN DISKUSI

Bab ini akan menjelaskan mengenai tahap-tahap pengumpulan data penelitian dan teknik pengolahan data yang terdiri dari analisis deskriptif, pengujian asumsi data penelitian, analisis model dengan uji regresi linear berganda, uji hipotesis penelitian, dan implikasi manajerial.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini menyajikan hasil kesimpulan dari penelitian yang sesuai dengan tujuan penelitian dan saran yang bisa diberikan kepada perusahaan terkait hasil yang ditemukan dalam penelitian ini, serta saran untuk penelitian selanjutnya.

BAB II

LANDASAN TEORI

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai sifat kepemimpinan, kepemimpinan, tipe-tipe kepemimpinan hubungan gaya kepemimpinan terhadap efektivitas, pemimpin dan peran akademis dan juga menjelaskan dasar-dasar teori yang digunakan dalam melaksanakan penelitian ini. Penulis melakukan studi literatur dengan mengumpulkan referensi yang berasal dari *text book* dan jurnal serta penelitian terdahulu yang terkait dengan penelitian ini.

2.1 Teori Sifat Kepemimpinan

Dalam teori kepemimpinan terdapat beberapa teori-teori yang sangat melekat pada seorang pemimpin berikut beberapa teori-teori kepemimpinan (Siagian S. P., 2009):

1. Teori sifat, teori ini berdasar pada pemikiran bahwa keberhasilan seorang pemimpin ditentukan sifat-sifat, dan ciri-ciri yang dimiliki seorang pemimpin. Atas dasar pemikiran tersebut timbul anggapan bahwa untuk menjadi seorang pemimpin yang berhasil, sangat ditentukan oleh kemampuan pribadi pemimpin (David, 2008) . Dan kemampuan pribadi yang dimaksud adalah kualitas seseorang dengan berbagai sifat dan ciri-ciri didalam seorang pemimpin. Pemimpin yang ideal yang harus dimiliki seorang pemimpin menurut teori kepemimpinan seorang pemimpin harus mempunyai pengetahuan umum yang luas, daya ingat yang kuat, rasionalitas, obyektivitas, pragmatisme, fleksibilitas, adaptabilitas, orientasi masa depan, sifat inkuisitif, rasa tepat waktu, keteladanan, ketegasan, keberanian, sikap yang antisipatif, kesediaan menjadi pendengar yang baik, kapasitas integrative, kemampuan untuk bertumbuh dan berkembang, analitik, menentukan skala prioritas, membedakan yang urgent dan yang penting, keterampilan mendidik, dan berkomunikasi secara efektif terhadap bawannya atau karyawan (Siagian, 2009). Tapi teori ini dianggap sebagai teori yang sudah kuno, namun apabila kita renungkan nilai-nilai moral dan akhlak yang terkandung didalamnya mengenai berbagai rumusan sifat, ciri

pemimpin justru sangat diperlukan oleh kepemimpinan yang menerapkan prinsip keteladanan (Daft R. , 2005)

2. Teori Perilaku, dasar pemikiran teori ini adalah kepemimpinan merupakan seorang individu ketika melakukan kegiatan pengarahan suatu kelompok ke arah pencapaian tujuan. Perilaku seorang pemimpin yang cenderung mementingkan bawahan memiliki ciri, mau berkonsultasi, mendukung, membela, mendengarkan, menerima usul dan memikirkan kesejahteraan bawahan serta memperlakukannya setingkat dirinya (David, 2008). Di samping itu terdapat pula kecenderungan perilaku pemimpin yang lebih mementingkan tugas organisasi. Perilaku pemimpin yang berorientasi kepada bawahan ditandai oleh penekanan pada hubungan atasan-bawahan, perhatian pribadi pemimpin pada pemuasan kebutuhan bawahan serta menerima perbedaan kepribadian, kemampuan dan perilaku bawahan berdasarkan model kepemimpinan, perilaku setiap pemimpin dapat diukur melalui dua dimensi yaitu perhatiannya terhadap hasil atau tugas dan terhadap bawahan atau hubungan kerja. Kecenderungan perilaku pemimpin pada hakikatnya tidak dapat dilepaskan dari masalah fungsi dan gaya kepemimpinan (Stoner, 2002).
3. Teori Situasional Keberhasilan seorang pemimpin menurut teori situasional ditentukan oleh ciri kepemimpinan dengan perilaku tertentu yang disesuaikan dengan tuntutan situasi kepemimpinan dan situasi organisasional yang dihadapi dengan memperhitungkan faktor waktu dan ruang. Faktor situasional yang berpengaruh terhadap gaya kepemimpinan (Daft R. , 2005).

2.2 Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah faktor yang sangat kompleks dan dapat dipengaruhi oleh suatu keadaan dan kepribadian dalam diri seseorang, hubungan dan faktor lain di tempat kerja (Decaro, 2005). Daft (2005) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah suatu hubungan yang terjalin antara pemimpin dan anggotanya di mana mereka saling mempengaruhi dan membawa perubahan dan hasil yang mencerminkan tujuan bersama yang telah dibuat. Bass (1998) menurutnya kepemimpinan didefinisikan sebagai interaksi yang terjalin antara satu atau lebih

anggota kelompok. Vigoda-Gadot (2006) menyatakan bahwa kepemimpinan pada dasarnya adalah sebuah proses, bukan karakteristik seseorang yang dilahirkan. Kepemimpinan adalah suatu proses yang dapat mempengaruhi seseorang untuk memahami dan menyetujui apa yang perlu seharusnya dilakukan dan bagaimana cara melakukannya dan sebuah proses bagaimana untuk memfasilitasi secara individu untuk menyelesaikan tujuan bersama (Yukl, 1998). Gaya kepemimpinan juga dapat didefinisikan sebagai pola hubungan antara atasan dan bawahan yang terjalin dalam suatu organisasi (Vigoda-Gadot, 2006). Penelitian ini mengadopsi teori kepemimpinan yang bertujuan mengklarifikasi perilaku pemimpin sebagai direktif, mendukung, partisipatif dan berorientasi pada dan teori tersebut menyatakan bahwa masing-masing dari keempat gaya kepemimpinan akan berdampak efektif dalam sebuah situasi.

2.3 Perilaku Kepemimpinan

Perilaku kepemimpinan adalah respon individu sebagai seorang motivator dalam suatu organisasi terhadap suatu tindakan yang dapat diamati dan mempunyai dampak positif maupun negatif terhadap suatu organisasi (David, 2008). Perilaku kepemimpinan adalah pola perilaku yang diperlihatkan orang itu pada saat mempengaruhi aktivitas orang lain seperti yang dipersepsikan orang lain (Trahier, 2014). Sedangkan pengertian kepemimpinan menurut (Hersey P. a., 1992) adalah tindakan dari seorang pemimpin untuk mempengaruhi orang lain dalam mencapai suatu tujuan sesuai dengan situasi organisasi. Siagian (2002) menjelaskan bahwa peranan pemimpin dalam kepemimpinannya di suatu organisasi ada tiga bentuk, yaitu peranan yang bersifat interpersonal, peranan yang bersifat informasional, dan peran pengambilan keputusan. Yang dimaksud dengan peranan yang bersifat interpersonal dalam organisasi adalah bahwa seorang pemimpin dalam organisasi merupakan simbol akan keberadaan organisasi, seorang pemimpin bertanggung jawab untuk memotivasi dan memberikan arahan kepada bawahan dan seorang pemimpin mempunyai peran sebagai penghubung. Peranan yang bersifat informasional mengandung arti bahwa seorang pemimpin dalam organisasi mempunyai peran sebagai pemberi, penerima dan penganalisa informasi. Perananan pimpinan dalam suatu organisasi itu sangatlah penting karena keberadaan pimpinan yaitu menjadi palang pintu atau menjadi salah satu ujung

tombak dari keberhasilan di dalam sebuah organisasi. Salah satu tugas atau peran peminan yaitu harus bisa mengelola konflik dalam organisasi yang dipimpinnya sehingga setiap konflik itu bisa diselesaikan dengan baik dan tidak ada yang merasa dirugikan (Yukl, 1998). Peran pemimpin dalam pengambilan keputusan juga sangat penting mempunyai arti bahwa pemimpin mempunyai peran sebagai penentu Kebijakan. Grenn (1977) menjelaskan bahwa pemimpin harus memiliki sifat dan syarat yaitu:

1. Pemimpin harus peka terhadap iklim lingkungannya, harus mendengarkan saran-saran, nasehat-nasehat, dan pandangan dari orang-orang disekitarnya. Semakin banyak informasi yang dia dapatkan maka semakin baik pandangannya secara situasional.
2. Pemimpin harus menjadi teladan dalam lingkungannya, paling sedikitnya dia harus menjadi suri teladan mengenai segala apa yang dia instruksikan, dia ajarkan, dan dia harapkan dari bawahannya /pengikutnya.

2.4 Gaya Kepemimpinan

Para pemimpin menyesuaikan gaya perilaku mereka dengan karakteristik bawahannya dan tugasnya, namun hanya mengandalkan gaya kepemimpinan saja tidak dapat menjadi jaminan terhadap tanggung jawab atas kinerja karyawan, atau pencapaian sebuah tujuan yang sudah direncanakan oleh perusahaan (Vigoda.Gadot, 2006). Para karyawan juga mempunyai peranan yang sangat penting terhadap suatu hasil yang diharapkan oleh perusahaan. Secara khusus, persepsi karyawan tentang gaya kepemimpinan mereka dan perasaan mereka tentang kemampuan mereka untuk melakukan dan mencapai tujuan dari perusahaan itu sendiri dan itu yang menjadi faktor penting dari sebuah hubungan antara kepemimpinan dan efektivitas kerja karyawan dalam hal menghasilkan hasil yang diharapkan (McColl-Kennedy J. R., 2002). Sehingga menunjukan hubungan antara konstruksi berikut:

- a. Gaya kepemimpinan dan pencapaian tujuan perusahaan.
- b. Gaya kepemimpinan dan emosi, dan
- c. Perasaan optimis dan kinerja.

Oleh karena itu dalam penelitian ini mencoba menjembatani kesenjangan terkait hal ini dalam literatur dan menggunakan model secara konseptual..

2.4.1 Tipe-tipe Gaya Kepemimpinan

Di dalam sebuah gaya kepemimpinan terdapat tipe-tipe yang digunakan oleh organisasi perusahaan pada umumnya. ada beberapa tipe-tipe kepemimpinan yang sangat erat dan berhubungan dengan efektivitas sebuah kinerja didalam sebuah perusahaan berikut adalah tipe-tipe kepemimpinan (Bhatti, 2012).

1. Tipe kepemimpinan Otoriter

Dalam tipe gaya kepemimpinan tersebut gaya kepemimpinan otoriter ini dengan kata lain pemimpin yang diktator cenderung lebih memaksa dan egois terhadap keputusan keputusan yang ia ambil dan juga semenah-menah terhadap suatu organisasi yang ia pimpin. Dan bawahan diharuskan patuh terhadap pemimpin tersebut secara mutlak dan kendali penuh dan bersifat satu arah.

2. Tipe Kepimpinan Demokratis

Tipe kepemimpinan demokratis berbanding terbalik dari kepemimpinan otoriter. Dalam kepemimpinan demokratis pemimpin lebih suka berbaur di tengah-tengah anggotanya dan layaknya seperti keluarga sendiri biasanya tipe-tipe kepemimpinan ini banyak disukai oleh anggota-anggotanya didalam organisasi yang ia pimpin. Selain itu juga hubungan yang tercipta dilingkungan organisasi juga sangat lah konsodusif dan tidaklah kaku dan juga tipe kepimpinan ini mau menerima masukan dan saran dari anggota-anggotanya.

3. Tipe Kepimpinan Kendali bebas

Tipe-tipe kepemimpinan ini cenderung mempunyai daya tarik yang sangat luar biasa yang dapat mempengaruhi orang orang yang ada di sekitarnya tidak bisa dipungkiri jika tipe kepemimpinan ini mempunyai banyak pengikut dan masa dalam jumlah yang sangat besar. Tipe pemimpin ini dapat dilihat dari segi mereka berbicara bagaimana penyampaian nya yang bisa mempengaruhi orang-orang tersebut dan juga bisa dilihat dari cara berjalan maupun bertindak.

2.5 Hubungan antara Gaya Kepemimpinan dengan Efektivitas Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan di suatu perusahaan atau institusi pasti dipengaruhi oleh beberapa faktor penting antara lain gaya kepemimpinan dan motivasi kerja, kinerja yang dihasilkan oleh karyawan pastinya akan berpengaruh banyak terhadap perkembangan perusahaan atau institusi tersebut (Vigoda.Gadot, 2006). Gaya

kepemimpinan dan efisiensi sangat erat kaitannya dengan kinerja karyawan di perusahaan atau institusi tersebut. Banyaknya karyawan yang melakukan kinerjanya dengan baik dan sesuai arahan dari atasan akan mendapatkan sebuah *reward* yang bisa memacu karyawan untuk meningkatkan efisiensi kinerja untuk menjadi lebih baik (Green & Griesinger, 1996). Oleh karena itu gaya kepemimpinan sangat berhubungan dengan kinerja karyawan.

2.6 Efektivitas Kinerja Karyawan

Green (1977) mengemukakan efektivitas sebuah organisasi ditentukan oleh kemampuan dari seorang karyawan tersebut yang berkelanjutan untuk memperoleh hasil dari lingkungannya sumber-sumber yang diperlukan untuk mempertahankan fungsinya. Green (1977) mendefinisikan sebuah organisasi yang efektif sebagaimana dapat mengoptimalkan proses untuk mendapatkan, menyimpan, mengambil, mengalokasikan dan menafsirkan sebuah hasil yang akan dituju dengan melalui proses yang baik. teori ini berhipotesis bahwa seseorang lebih memilih untuk tampil pada tingkatan tertentu pada kinerja karyawan tersebut dan lebih meningkatkan hasil sebuah kinerja yang telah diberikan oleh perusahaan (Bass B. , 1985).

Wu (2008) Menjelaskan bahwa dalam suatu kinerja terdapat modul skor dimana masing-masing karyawan akan dinilai tergantung dengan kinerja masing-masing yang sudah ditentukan berdasarkan kualitas, waktu kerja, kinerja rata-rata dan juga indeks rata-rata pendapatan yang dihasilkan oleh perusahaan itu sendiri. Suatu kinerja karyawan dibutuhkan integritas yang baik dalam mencapai tujuan yang akan dicapai dengan baik pula, yang dimaksud dengan integritas tersebut adalah potensi yang produktif dalam hal pengetahuan dan tindakan individu dan integritas karyawan tersebut juga bisa membangun suatu hubungan antara karyawan dengan pemimpin dan menjalin kerjasama satu dengan yang lain (Kreitner, 2007). Sebuah organisasi perusahaan juga terdapat adanya faktor subjektif yang mempengaruhi kinerja karyawan sebagai sifat organisasi, dimana individu setiap karyawan memiliki sedikit sifat subjektif atau bahkan ada yang tidak berpengaruh dengan masalah tersebut (Lyster, 2007). Perilaku pemimpin dapat mempengaruhi efektivitas kinerja suatu karyawan, yang dapat di artikan sebagai

sejauh mana seorang bawahan menunjukkan kemampuan dan kemauan untuk menyelesaikan tugas tertentu (Hersey P. a., 1988).

2.7 Pemimpin dan Peran Akademis

Pemimpin akademik harus memiliki variasi keterampilan kepemimpinan agar efektif dalam sebuah organisasi (Trash, 2009). Banyak literatur yang dilakukan oleh para peneliti menunjukkan bahwa ada banyak komponen kepemimpinan efektif yang dapat terjadi di sektor pendidikan termasuk kemampuan menjadi panutan bagi para pengikut, kemampuan untuk memimpin sejumlah varietas fakultas, dan memiliki kemampuan berpikir kritis (Bass, 1985). Penting bagi dekan akademik, wakil dekan dan kepala departemen sebagai pemimpin, untuk menyesuaikan diri dengan gaya kepemimpinan yang tepat yang sesuai dengan kelompok yang menjadi tanggung jawabnya (Nunn, 2008) .

Pemimpin akademis bertanggung jawab sebagai kepala akademisi divisi atau fakultas mereka (Woods, 2004). Namun demikian, hirarki universitas bertindak sebagai manajer menengah untuk berperan sebagai mediator antara administrasi tingkat eksekutif, ketua, dan fakultas universitas masing-masing (Rosser, 2003). Tanggung jawab utama para pemimpin akademis adalah mereka harus beroperasi dalam sistem universitas di mana ia memiliki sejumlah karakteristik untuk ditangani dan oleh karena itu, pemimpin akademis harus menavigasi birokrasi universitas agar berhasil memimpin divisi mereka (Trash, 2009) . Namun, gaya kepemimpinan para pemimpin akademik beragam dan beragam karena tidak adanya pelatihan profesional formal yang diberikan untuk mencari posisi ini (McGregor, 2005). Selain itu juga tidak ada konsistensi dalam uraian tugas untuk para pemimpin akademis yang menyebabkan ketidakpastian lebih lanjut mengenai peran mereka. dan akuntabilitas (Jackson, 2004). Gmelch (2004) dalam penelitiannya sepakat bahwa para pemimpin akademis perlu diajari keterampilan kepemimpinan untuk mengurangi sifat kepemimpinan yang tidak profesional dalam jajaran pemerintahan. Del Favero (2006) menjelaskan bahwa salah satu tantangan signifikan yang dihadapi oleh banyak pemimpin saat ini adalah dalam hal kemampuan mereka untuk beradaptasi dengan lingkungan global yang terus berubah dan pada saat yang sama mempertahankan internal self-motivated organisasi.. Oleh karena itu, pemilihan gaya kepemimpinan yang sesuai yang

disesuaikan oleh para pemimpin akademis penting untuk memainkan peran utama dalam suksesi keseluruhan kinerja organisasi unit akademik mereka (Del Favero, 2006).

2.8 Gaya dan kinerja kepemimpinan

Dalam literatur, kepemimpinan telah diakui sebagai fokus penting di bidang perilaku organisasi di mana ia menjadi salah satu efek dinamika selama interaksi individu dan organisasi (Obiwuru, 2011). Kepemimpinan tidak diragukan lagi memiliki peran utama dalam hasil setiap proyek di mana semua gaya kepemimpinan yang diidentifikasi memiliki hasil yang bervariasi dalam situasi yang berbeda (Khan, 2012). Wang (2010) menjelaskan bahwa kepemimpinan memainkan alat strategis untuk memotivasi staf untuk meningkatkan potensi pertumbuhan dan perkembangannya.

Banyak penelitian yang dilakukan sebelumnya menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki hubungan yang signifikan dengan kinerja organisasi, dimana gaya kepemimpinan yang berbeda dapat menentukan hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja organisasi, baik itu dapat memiliki korelasi positif atau korelasi negatif (Wang, 2010). Sun (2002) dalam penelitiannya membandingkan gaya kepemimpinan dan kinerja organisasi memiliki hasil yang signifikan dimana temuan tersebut menunjukkan adanya korelasi positif antara gaya kepemimpinan dan kinerja. Memahami pengaruh kepemimpinan pada kinerja penting karena dianggap sebagai kekuatan pendorong vital untuk meningkatkan kinerja perusahaan (Obiwuru, 2011). Seperti yang dapat diamati dari literatur terkait, terbukti bahwa beberapa ilmuwan percaya bahwa gaya kepemimpinan meningkatkan kinerja organisasi namun beberapa lainnya bertentangan dengan hal ini. Dengan demikian, penelitian ini bertujuan untuk menguji kembali gaya kepemimpinan yang diajukan oleh para ilmuwan agar sesuai dengan gaya kepemimpinan yang tepat oleh para pemimpin akademis di lingkungan organisasi.

2.9 Penelitian Terdahulu

Dalam mengetahui seberapa jauh penelitian ini akan dikembangkan. Maka, diperlukan untuk meninjau penelitian sebelumnya mengenai gaya kepemimpinan, isu maupun topik yang terkait dengan penelitian yang akan dilakukan. Dengan

demikian perbedaan dan perbaikan dari penelitian sebelumnya dapat diketahui dengan lebih jelas. Berikut ini merupakan penelitian-penelitian yang menjadi acuan pada penelitian ini adalah sebagai berikut (Tabel 2.1):

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

No	Judul	Penulis	Metode	Pembahasan
1	<i>Impact of Leadership Style and Emotions on Subordinate Performance</i>	Janet R. McColl-Kennedya, and Ronald D. Andersonb	Regresi Linear Berganda (Kuisisioner)	Mengenai gaya kepemimpinan yang berpengaruh langsung terhadap kinerja termasuk dengan emosi dan optimisme karyawan
2	<i>Leadership Style, Organizational Politics, and Employees' Performance</i>	Eran Vigoda-Gadot	Regresi Linear Berganda (Kuisisioner)	Mengenai hubungan antara pemimpin dengan bawahan di organisasi politik
3	<i>Leadership Effectiveness, Leadership Style and Employee Readiness</i>	Jui-Chen Chen Fortune Institute of Technology, Kaohsiung County, Taiwan, ROC, and Colin Silverthorne University of San Francisco, San	Regresi Linear Berganda (Kuisisioner)	Mengenai hubungan antara pemimpin dengan bawahan di organisasi politik

		Francisco, California, USA		
4	<i>The Impact of Autocratic and Democratic Leadership Style on Job Satisfaction</i>	Nadeem Bhatti, Ghulam Murtza Maitlo,	Regresi Linear Berganda	mengenai pengaruh terhadap sebuah kepemimpinan <i>autocratic</i> dan <i>demokratic</i>

2.10 Kajian Penelitian Terdahulu

Dalam melakukan peneletian ini, peneliti memiliki penelitian-penelitian terdahulu yang dijadikan sebagai acuan referensi untuk membantu pengerjaan penelitian ini. Kajian penelitian terdahulu juga dapat dilihat dalam Tabel 2. 1. Penelitian terdahulu yang dijadikan acuan yaitu:

1. Kepemimpinan kendali bebas yang berperngaruh dalam kinerja karyawan.

Dalam penelitian yang dilakukan McColl-Kennedy (2002) bahwa gaya kepemimpinan yang tidak ada control berdampak pada karyawan yang ada di perusahaan. karyawan yang merasa bahwa mereka memiliki sedikit atau tidak memiliki kendali atas tujuan yang diinginkan tidak mungkin dimasukkan ke dalam pekerjaan yang diperlukan untuk mencapai tujuan itu (Campbell, 1998). Selain itu, para karyawan yang telah berusaha untuk berhasil di masa lalu namun tidak berhasil atau yang tidak memiliki pandangan optimis akan menjadi frustrasi dan berpandangan bahwa pekerjaan ekstra hanya usaha sia-sia. Mereka merasionalisasi perilaku ini dengan menjelaskan kegagalan, menurut teori atribusi yang didasarkan pada dimensi stabilitas (stabil / tidak stabil), spesifisitas (global / spesifik), dan fokus (internal / eksternal) (Campbell, 1998).

Hasil penelitian oleh Dubinsky (1995) bahwa kepemimpinan dapat mempengaruhi sikap dan perilaku untuk memasukkan emosi frustrasi dan optimisme. Selanjutnya, penelitian ini memberikan bukti untuk mendukung pernyataan McColl-Kennedy (2002) bahwa penelitian kami menemukan bahwa

gaya kepemimpinan yang dirasakan memiliki pengaruh absolut yang lebih kuat terhadap perasaan frustrasi karyawan daripada pada optimisme. Secara khusus, pengaruh negatif dari frustrasi memiliki pengaruh yang lebih kuat terhadap kinerja daripada pengaruh positif optimisme. Seperti yang dihipotesiskan, jika pekerja merasa frustrasi, dia juga tidak akan melakukan pekerjaan dengan baik bila dibandingkan dengan pekerja yang merasa optimis. Ini adalah temuan penting yang menggaris bawahi pentingnya dampak frustrasi terhadap kinerja karyawan, serta potensi gaya kepemimpinan kendali bebas untuk mengurangi tingkat frustrasi dan secara tidak langsung memberi dampak positif pada kinerja.

2. Gaya kepemimpinan otoriter yang berpengaruh pada kinerja karyawan

Vigoda Gadot (2006) Pada penelitian yang dilakukan penelitiannya memberikan tinjauan secara luas tentang studi kepemimpinan ilmiah dan teori kepemimpinan yang berlaku. Menurut pandangan mereka, studi tentang kepemimpinan dalam organisasi telah bergerak dalam beberapa arah. Pendekatan pertama berfokus pada karakteristik dan perilaku pemimpin, dan yang kedua mengenai keadaan yang mengharuskan demonstrasi kepemimpinan dan kemungkinan hasil dari gaya kepemimpinan yang berbeda (Bhatti, 2012).

Dalam penelitian yang mengenai gaya kepemimpinan yang ada di organisasi politik bahwa mempunyai pengaruh kepada karyawannya menekankan pilihan bawahan untuk melakukan tugas kehendak atasannya berdasarkan semaunya sendiri dan sebagian besar karyawan menolak penggunaan kekuatan, kekuatan, atau tindakan pemaksaan oleh para atasan, yang dianggap "pemimpin". Definisi semacam itu juga membuat perbedaan yang jelas antara kepemimpinan dan peraturan pemaksaan (Berson, 2001). Namun, ini berkaitan dengan kepemimpinan dengan proses pengaruh informal, kekuasaan dan pada tingkat yang lebih rendah, otoritas formal, yang membentuk lingkungan politik dalam organisasi. Ketika orang bertindak karena ketaatan kepada otoritas, sulit untuk memutuskan apakah mereka bertindak atas kehendak mereka sendiri atau karena takut dihukum oleh atasan mereka. Dengan demikian, teori kepemimpinan dalam organisasi jauh lebih tertarik pada jenis kepemimpinan lainnya (Wang, 2005).

3. Gaya kepemimpinan demokrasi memiliki pengaruh pada kinerja karyawan

Bhatti (2012) dalam penelitiannya meneliti dampak gaya Kepemimpinan Demokratis terhadap kepuasan kerja di sekolah swasta dan sekolah negeri. Untuk tujuan ini kuesioner dikembangkan dan divalidasi. Penelitian ini didasarkan pada skala lima poin (hampir hampir tidak pernah). Data dikumpulkan dari dua ratus lima (205) guru sekolah negeri dan swasta (seratus lima guru sekolah negeri dan seratus guru sekolah swasta) yang ada dipakistan. Untuk analisis statistik Analisis Mean,dan Regresi yang digunakan digunakan. Ditemukan bahwa gaya kepemimpinan memiliki dampak positif pada kepuasan kerja dan guru publik memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi daripada guru swasta. Gaya Kepemimpinan Demokratik Meskipun seorang pemimpin Demokrat akan membuat keputusan akhir, dia mengundang anggota tim lainnya untuk berkontribusi dalam proses pengambilan keputusan. Hal ini tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja dengan melibatkan karyawan atau anggota tim dalam apa yang sedang terjadi, namun juga membantu mengembangkan keterampilan orang. Karyawan dan anggota tim merasa mengendalikan diri sendiri sendiri, seperti promosi yang layak mereka dapatkan dan didorong untuk bekerja keras dengan lebih dari sekadar imbalan finansial. Seiring partisipasi membutuhkan waktu, pendekatan ini bisa berujung pada hal-hal yang terjadi lebih lambat namun seringkali hasil akhirnya lebih baik. Pendekatannya bisa sangat sesuai bila kerja tim sangat penting dan kualitas lebih penting daripada kecepatan terhadap produktivitas pasar.

Pada teknik sampling dalam penelitian ini yaitu memilih unit representatif dimana data dapat dikumpulkan. Ini membantu untuk menarik kesimpulan tentang sifat seluruh populasi. Peserta / sampel penelitian dipilih berdasarkan teknik sampling yang mudah digunakan. Peserta penelitian adalah 205 staf pengajar yang ada dipakistan dan dipilih secara acak yang terdiri dari laki-laki dan perempuan baik dari sekolah swasta maupun sekolah umum. Mereka terdiri dari yang junior dan senior.

Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan antara gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja untuk meningkatkan kinerja pada karyawan. Untuk tujuan ini, kuesioner dikembangkan; Ada 23 variabel dalam semua. Semua pertanyaan sudah berakhir. Ini diberikan kepada 205 guru sekolah baik pria maupun wanita di sekolah negeri dan swasta di Lahore. Data dianalisis

melalui SPSS dan temuan, kesimpulan dan rekomendasi diberikan di bawah ini. Studi ini akan membantu kita untuk mengetahui dampak gaya kepemimpinan terhadap kerja dan output karyawan dan kepuasan kerja mereka dan juga Gaya kepemimpinan memiliki dampak positif pada kepuasan kerja pada guru sekolah pria maupun wanita pada institusi tersebut.

2.11 Hipotesis Penelitian

Dari beberapa penelitian terdahulu yang digunakan sebagai acuan, hipotesis yang ada dalam penelitian ini yaitu:

2.11.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kendali Bebas Terhadap Kinerja Karyawan

McColl-Kennedy (2002) Dalam hasil penelitian nya bahwa gaya kepemimpinan yang tidak ada control berdampak pada pekerja yang ada di perusahaan. Pekerja yang merasa bahwa mereka memiliki sedikit atau tidak memiliki kendali atas tujuan yang diinginkan tidak mungkin dimasukkan ke dalam pekerjaan yang diperlukan untuk mencapai tujuan itu (Campbell & Martinko, 1998). Selain itu juga gaya kepemimpinan kendali bebas mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan . maka dari itu hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H1: Gaya kepemimpinan kendali bebas berpengaruh pada kinerja karyawan

2.11.2 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kendali Bebas Terhadap Kinerja Karyawan

Dalam penelitian yang mengenai gaya kepemimpinan yang ada di organisasi politik bahwa mempunyai pengaruh kepada karyawannya menekankan pilihan bawahan untuk melakukan tugas kehendak atasannya berdasarkan semaunya sendiri dan sebagian besar karyawan menolak penggunaan kekuatan, kekuatan, atau tindakan pemaksaan oleh para atasan, yang dianggap "pemimpin". Definisi semacam itu juga membuat perbedaan yang jelas antara kepemimpinan dan peraturan pemaksaan (Bhatti, 2012). Namun, ini berkaitan dengan kepemimpinan dengan proses pengaruh informal, kekuasaan dan pada tingkat yang lebih rendah, otoritas formal, yang membentuk lingkungan politik dalam organisasi. Diasumsikan bahwa gaya kepemimpinan yang ada dalam kepemimpinan tersebut

bersifat satu arah atau otoriter. Maka maka dari itu hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H2: Gaya kepemimpinan otoriter berpengaruh terhadap kinerja karyawan

2.11.3 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokrasi Terhadap Kinerja Karyawan

Bhatti (2012) Dalam penelitiannya Ditemukan bahwa gaya kepemimpinan memiliki dampak positif pada kepuasan kerja dan guru publik memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi daripada guru swasta. Gaya Kepemimpinan Demokratik Meskipun seorang pemimpin Demokrat akan membuat keputusan akhir, dia mengundang anggota tim lainnya untuk berkontribusi dalam proses pengambilan keputusan. Hal ini tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja dengan melibatkan karyawan atau anggota tim dalam apa yang sedang terjadi, namun juga membantu mengembangkan keterampilan orang. Maka maka dari itu hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H3: Gaya kepemimpinan demokrasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan

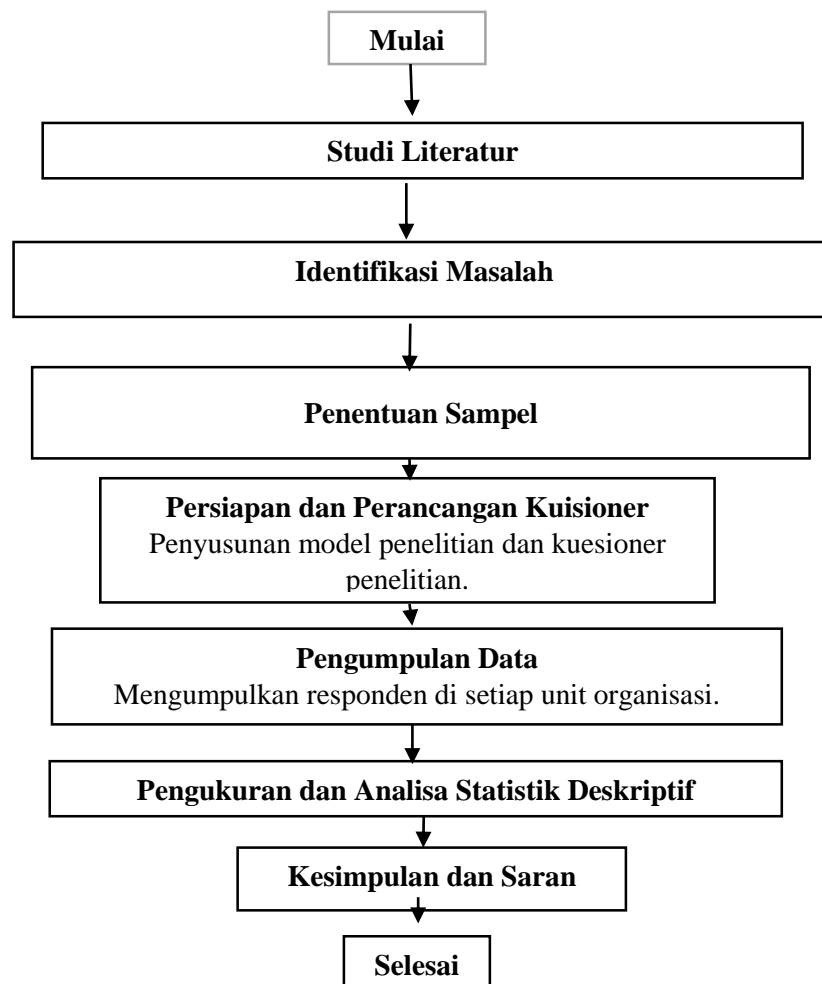
BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini akan dijelaskan mengenai konsep-konsep dan model penelitian, variabel-variabel penelitian, teknik pengukuran variabel, proses penelitian, dan dijelaskan mengenai populasi, sampel, teknik pengambilan sampel, gambaran objek penelitian, teknik analisa data, serta rencana jadwal penelitian.

3.1 Proses Penelitian

Peneliti melakukan tahap-tahap yang dilakukan dari awal sampai akhir dan dapat dilihat pada Gambar 3.1.



Gambar 3.1 Proses Penelitian

3.2 Waktu dan Tempat Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada bulan oktober hingga desember 2017. Penelitian ini dilakukan di ITS Kota Surabaya. Setelah semua kuisisioner yang disebar telah terkumpul maka dilanjutkan dengan pengolahan data dan analisis data. Berikut adalah rincian timeline penelitian (Tabel 3.1).

Tabel 3. 1 Timeline Penelitian

	Sep-17				Okt-17				Nov-17				Des-17			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Identifikasi permasalahan	■															
Survei pendahuluan		■	■	■												
Studi Literatur			■	■	■	■										
Identifikasi Metode Penelitian				■	■	■	■									
Persiapan Instrumen Penelitian							■	■								
Pengumpulan Data								■	■	■	■					
Pengolahan Data (Uji statistik)									■	■	■	■				
<i>Finishing Laporan Final</i>													■	■	■	■

3.3 Konsep dan Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian deduktif dan kuantitatif. Penggunaan metode deduktif berarti penelitian ini berangkat dari suatu pikiran spekulatif atau suatu hipotesa yang kemudian coba dibuktikan benar tidaknya oleh data-data yang diperoleh selama penelitian (Sugiyono, 2015). Metode deduktif sesuai dengan penelitian ini yang merupakan penelitian eksplanatori. Sedangkan penggunaan metode kuantitatif berarti penelitian ini menggunakan data penelitian berupa angka-angka dan analisisnya menggunakan statistik (Sugiyono, 2015). Metode penelitian kuantitatif juga disebut model penelitian konfirmatif karena metode ini cocok digunakan untuk pembuktian atau konfirmasi sehingga cocok digunakan bersamaan dengan metode penelitian deduktif.

Pada bukunya, Creswell (2009) menyebutkan bahwa terdapat dua macam strategi dalam metode penelitian kuantitatif, yakni survey dan eksperimen. Strategi

penelitian survey menggunakan data yang bersifat tidak terkontrol, seperti pendapat individu, dengan tujuan mengeneralisasikan hasil temuan dari sampel pada populasi. Strategi penelitian eksperimen berupaya mengetahui hubungan sebab-akibat antar variabel dari data-data yang bersifat terkontrol.

3.3.1 Teknik Pengukuran Data

Pada teknik ini menggunakan skala *likert*, skala *likert* adalah sebuah skala pengukuran. Skala ini digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Penggunaanya yaitu dengan variabel yang dijabarkan menjadi indikator variabel, kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik ukur untuk menyusun poin-poin yang dapat berupa pertanyaan atau pernyataan (Husein Umar, 2008). Jawaban dari poin-poin yang menggunakan skala Likert mempunyai gradasi dari sangat positif sampai sangat negatif, yang dapat berupa kata-kata antara lain, Sangat Setuju (SS), Setuju (S), Cukup Setuju (CS), Tidak Setuju (TS) dan Sangat Tidak Setuju (STS).

3.3.2 Teknik Pengumpulan Data

Sugiyono (2015) mengatakan bahwa teknik pengumpulan data terdiri dari beberapa hal, antara lain yaitu wawancara, observasi, dokumentasi dan triangulasi gabungan yang digunakan untuk mendapatkan data. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah pengumpulan data secara keseluruhan dengan menggunakan kuisioner penelitian.

3.3.3 Regresi Linear Berganda

Analisis yang memiliki variabel bebas lebih dari satu disebut analisis regresi linier berganda. Teknik regresi linier berganda digunakan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh signifikan dua atau lebih variabel bebas $(X_1, X_2, X_3, \dots, X_k)$ terhadap variabel terikat (Y). Model regresi linier berganda untuk populasi dapat ditunjukkan sebagai berikut (Draper, 1992) :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + \dots + b_nX_n$$

3.3.4 Fungsi Regresi Linier Berganda

Dalam metode analisis regresi memiliki fungsi dalam sebuah penelitian ada 2 fungsi yaitu (Draper, 1992):

- Model regresi sederhana dapat digunakan untuk forecast atau memprediksi nilai Y. Namun sebelum melakukan forecasting, terlebih dahulu harus dibuat model atau persamaan regresi linier. Ketika model yang fit sudah terbentuk maka model tersebut memiliki kemampuan untuk memprediksi nilai Y berdasarkan variabel X yang diketahui.
- Mengukur pengaruh variabel X terhadap variabel Y. Misalkan kita memiliki satu serial data variabel Y, melalui analisis regresi linier sederhana kita dapat membuat model variabel-variabel yang memiliki pengaruh terhadap variabel Y. Hubungan antara variabel dalam analisis regresi bersifat kausalitas atau sebab akibat. Berbeda halnya dengan analisis korelasi yang hanya melihat hubungan asosiatif tanpa mengetahui apa variabel yang menjadi sebab dan apa variabel yang menjadi akibat.

3.3.4.1 Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik terhadap model regresi yang digunakan, dilakukan agar dapat diketahui apakah model regresi tersebut yang digunakan merupakan model regresi yang baik atau tidak (Ghozali, 2001). Penelitian uji asumsi klasik yang digunakan adalah uji normalitas, uji heteroskedastisitas dan uji multikolinieritas.

3.3.4.1.1 Uji Normalitas

Tujuan uji normalitas adalah untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi, variabel terikat dan variabel bebas atau keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah distribusi dan normal atau mendekati normal. Deteksi normalitas dilakukan dengan melihat grafik *Normal Probability Plot* (Ghozali, 2005).

3.3.4.1.2 Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas dilakukan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varians residual dan satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut Heteroskedastisitas (Ghozali, 2011). Salah satu cara untuk mendeteksi heteroskedastisitas adalah dengan melihat grafik *scatter plot* antara nilai prediksi variabel terikat (ZPRED) dan nilai residualnya

(SRESID). Jika titik-titik membentuk pola tertentu yang teratur seperti gelombang besar melebar, kemudian men

yempit maka telah terjadi heteroskedastisitas. Jika titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y tanpa membentuk pola tertentu, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

3.3.4.1.3 Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas dilakukan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel independent. Pengujian ada tidak nya gejala multikolinieritas dilakukan dengan memperhatikan nilai matriks korelasi yang dihasilkan pada saat pengolahan data disertai nilai VIF (*Variance Inflation Factor*) dan toleransinya. Apabila nilai matrik korelasi tidak ada yang lebih besar dari 0,5 maka dapat dikatakan data yang akan dianalisis bebas dari multikolinieritas. Kemudian apabila nilai VIF berada dibawah 10 dan nilai toleransi mendekati 1, maka diambil kesimpulan bahwa model regresi tersebut tidak terdapat multikolinieritas (Ghozali I. , 2001).

3.4 Uji Validitas

Uji validitas bertujuan untuk menentukan tingkat kemampuan dari suatu indikator atau variabel manifest dalam mengukur variabel laten penelitian (Sarjono dan Julianita, 2015). Menurut Sugiyono (2016), uji validitas merupakan instrumen alat pengukuran yang berguna dalam mendapatkan data yang benar atau data yang seharusnya diukur. Uji validitas penelitian akan menggunakan analisis faktor konfirmatori yang merupakan bagian uji hipotesis. Pengujian validitas penelitian dapat menggunakan *convergent validity* yang diukur dengan *factor loadings* dan *average variance extracted* (AVE). Penelitian ini menggunakan *convergent validity* dengan melihat nilai dari *factor loadings*. Data dapat dikatakan valid jika *factor loadings* lebih dari 0,5 (Sarjono dan Julianita, 2015). Saat nilai *factor loadings* kurang dari 0,5, maka variabel yang memiliki nilai tersebut tidak akan digunakan dalam analisis selanjutnya.

3.5 Uji Reliabilitas

Malhotra (2010) mengemukakan bahwa realibitas adalah sejauh mana prosedur skala hasil dapat konsisten jika pengukuran dilakukan secara berulang-ulang yang dibuat pada karakteristik dengan hasil yang sama. Penelitian ini menggunakan koefisien nilai *Cronbach's Alpha* untuk menguji konsistensi suatu variabel penelitian. Eisingerich & Rubera (2010) mengemukakan bahwa nilai koefisien *Croanbach's Alpha* tergolong baik adalah minimum 0,70. Nilai koefisien *Croanbach's Alpha* yang ditoleransi adalah > 0.60 . Serta nilai indikator lainnya yang dapat dilihat selain *Croanbach's Alpha*, yaitu nilai *correlated item-total correlation minimal* 0.50 (Hair et al., 2010) dengan menggunakan SPSS

3.6 Populasi dan Sampel Penelitian

Sugiono (2005) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang diterapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Sampel sendiri adalah merupakan subset populasi terdiri dari beberapa anggota populasi (Ferdinand, 2006). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan di ITS yang berjumlah 1.035 karyawan.

3.6.1 Populasi

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan di ITS yang berjumlah 1.035 karyawan tenaga kependidikan.

3.6.2 Sampel

Peneliti memilih sampel dengan menggunakan teknik *Purposive sampling*. untuk menjamin heterogenitas dari sampel tersebut dengan fokus terhadap responden karyawan tenaga kependidikan. Maka, sampel yang diambil sebanyak 103 responden karyawan. Jumlah dari unit organisasi ITS terdiri dari 13 unit organisasi sebagai berikut:

Tabel 3. 2 Tabel Unit Organisasi

NO	Unit Organisasi
1	Fakultas Ilmu Alam
2	Fakultas Teknologi Industri

3	Fakultas Teknologi Elektro
4	Fakultas teknik Sipil, Lingkungan dan Kebumihan
5	Fakultas Bisnis Manajemen Teknologi
6	Fakultas Vokasi
7	Fakultas Teknologi Kelautan
8	Fakultas Arsitektur, Desain dan Perencanaan
9	Fakultas Teknologi Informasi dan Komunikasi
10	LPPM
11	SDMO
12	Direktorat PAL
13	BAPKM

3.6.3 Teknik Slovin Sampel

Dalam menentukan sampel penelitian, dalam penelitian ini menggunakan teknik slovin sampel yang dimana akan menghasilkan jumlah sebuah responden dari jumlah seluruh populasi dengan menggunakan perhitungan rumus slovin. Dengan rumus sebagai berikut:

$$n = N/(1+Ne^2)$$

$$n = 1035/(1+1035*0.10*0.10)$$

$$=92$$

n : Jumlah Sampel

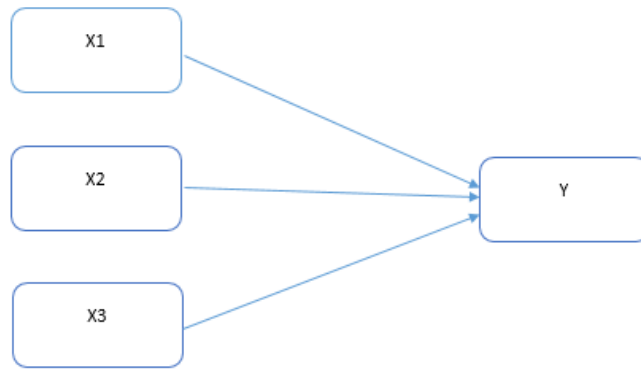
N : Jumlah Populasi

e : Error Tolerance menggunakan (0.10)

Pemakaian rumus tersebut mempunyai asumsi bahwa populasi berdistribusi normal. Jadi dari populasi 1.035 yang menggunakan perhitungan rumus slovin maka menghasilkan sampel 92. Maka atas dasar perhitungan menggunakan rumus slovin diatas, maka dari itu penelitian ini menggunakan sampel sebanyak lebih dari 92 responden yang ada unit organisasi ITS.

3.7 Model Penelitian

Variabel merupakan segala sesuatu yang ditetapkan peneliti untuk dipelajari sehingga dapat diperoleh informasi yang dibutuhkan kemudian dapat ditarik kesimpulan.



Gambar 3. 2 Model Penelitian

Keterangan :

X1 : Variabel gaya kepemimpinan kendali bebas

X2 : Variabel gaya kepemimpinan otoriter

X3 : Variabel gaya kepemimpinan demokrasi

Y : Variabel kinerja karyawan

3.8 Variabel Operasional

Hariandja M. T., (2002) mengemukakan bahwa definisi operasional adalah mendefinisikan suatu variabel atau indikator yang akan diamati dan diukur. Definisi operasional adalah aspek penelitian yang memberikan informasi tentang bagaimana caranya mengukur variabel. Definisi operasional merupakan informasi ilmiah yang sangat membantu peneliti lain yang ingin melakukan penelitian dengan menggunakan variabel yang sama, karena berdasarkan informasi itu, ia akan mengetahui bagaimana caranya melakukan pengukuran terhadap variabel yang dibangun berdasarkan konsep yang sama, dengan demikian dapat menentukan

menggunakan pengukuran yang sama atau berbeda. Berikut ini adalah variabel operasional pada tabel 3.3, dan 3.4.

Tabel 3. 3 Indikator Gaya Kepemimpinan

Variabel	Indikator	(Jui-Chen Chen, 2004)
Gaya Kepemimpinan	Menentukan Sasaran	
	Pengambilan Keputusan	
	Mengendalikan Kegiatan	
	Pengaruh Bagi Pegawai	

Tabel 3. 4 Indikator Efektivitas Kinerja Karyawan

Variabel	Indikator	(Rohana Thahier1, 2014)
Efektivitas Kinerja Karyawan	Kualitas Kerja	
	Kuatitas Kerja	
	Penyesuaian Pekerjaan	
	Pengetahuan	

3.9 Penyusunan Kuesioner

Tujuan penyusunan kuesioner adalah memudahkan peneliti dalam proses penyusunan kuesioner sehingga hasil dari penyusunan kuesioner yang disusun secara baik akan memudahkan responden untuk memahami maksud dan pertanyaan pada kuesioner penelitian. Kuesioner penelitian ini terdiri dari 3 bagian, yaitu:

1. Bagian Pertama Kuesioner, bagian pertama ini berisikan pertanyaan-pertanyaan umum terkait data yang digunakan pada penelitian ini, yaitu identitas responden, *screening*, demografi responden karyawan di ITS.
2. Bagian Kedua Kuesioner, bagian kedua ini berisikan pertanyaan inti terkait penelitian, yaitu penilaian responden terhadap pertanyaan-pertanyaan terkait pengaruh gaya kepemimpinan di ITS.
3. Bagian Ketiga Bagian terakhir kuesioner penelitian, yaitu berisikan masukan untuk peneliti oleh responden dapat digunakan sebagai perbaikan kuesioner penelitian di kemudian hari.

3.10 Pilot Test

Pilot test atau *pre-testing* merupakan pengujian kuesioner pada sampel kecil dari responden yang bertujuan untuk meningkatkan kuesioner dengan mengidentifikasi dan menghilangkan potensi masalah yang ada. Sampel dalam *pilot test* bervariasi dari 15 hingga 30 responden untuk pengujian awal, dan tergantung pada heterogenitas dari populasi sasaran (Umar, 1996).

3.11 Teknik Penyebaran Kuesioner

Teknik penyebaran kuesioner yang dilakukan dalam penelitian ini adalah offline dengan menggunakan print out questionnaire dan dengan menggunakan Teknik *purposive sampling*. Kuesioner penelitian ini akan disebar di ITS.

3.12 Jenis dan Teknik Analisa Data

Dalam penelitian ini menggunakan dua jenis data yaitu:

1. Data primer

Data primer adalah sumber data yang merupakan informasinya diperoleh secara langsung dari sumber aslinya baik dari individu atau perseorangan, misalnya informasi yang didapatkan dari wawancara, jajak pendapat dari individu dan kelompok maupun hasil observasi, hasil pengujian dan lain-lain (Maulidi, 2016). Sumber dari data penelitian ini dari semua karyawan di ITS.

Pada penelitian ini menggunakan penelitian deskriptif. Sugiyono (2015) mengemukakan bahwa statistik deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisis suatu statistik dari hasil penelitian, tetapi hasil dari analisis penelitian itu tidak digunakan untuk membuat kesimpulan yang lebih meluas (generalisasi atau inferensi). Jenis penelitian ini tidak hanya sebatas meneliti terkait jaringan hubungan antar variabel yang ada tidak dimaksudkan untuk menarik generasi yang menjelaskan variabel-variabel antededen yang menyebabkan sesuatu gejala atau kenyataan sosial. Oleh karena itu, pada suatu penelitian deskriptif, tidak menggunakan dan tidak melakukan pengujian hipotesis (seperti yang dilakukan dalam penelitian eksplanasi); berarti tidak dimaksudkan untuk membangun dan mengembangkan perbendaharaan teori. Pengolahan dan analisis data penelitian menggunakan pengolahan statistik yang bersifat deskriptif (*statistik deskriptif*). Jadi, analisis deskriptif adalah bagian dari statistik yang digunakan untuk

menggambarkan atau mendeskripsikan data tanpa bermaksud untuk membuat kesimpulan tapi hanya menjelaskan kelompok data itu saja.

BAB IV

DISKUSI DAN PEMBAHASAN

Bab IV berisi sub bab yang menjelaskan bagaimana proses pengumpulan data penelitian, dilanjutkan dengan proses pengolahan data yang mengikuti alur analisis dengan menggunakan metode-metode penelitian yang digunakan pada penelitian.

4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

ITS merupakan perguruan tinggi negeri yang terletak di Surabaya. ITS awalnya didirikan oleh yayasan perguruan tinggi teknik yang diketuai oleh Dr Angka Nitisastro pada tanggal 10 November 1957. Institut Teknologi Sepuluh Nopember sendiri memiliki kurang lebih 15.151 mahasiswa dalam program sarjana dan diploma. Selain itu juga memiliki kurang lebih 960 tenaga pendidik dan 1.035 tenaga kependidikan yang tersebar di seluruh Institut Teknologi Sepuluh Nopember. Pada saat ini ITS sudah menjadi PTN BH yaitu perguruan tinggi negeri yang berstatus badan hukum publik Perguruan tinggi negeri badan hukum, disingkat PTN BH adalah perguruan tinggi negeri yang didirikan oleh pemerintah yang berstatus sebagai badan hukum publik yang otonom dahulu dikenal sebagai Badan Hukum Milik Negara (BHMN) dan Badan Hukum Pendidikan (BHP). Sampai dengan tahun 2016, terdapat 11 perguruan tinggi negeri badan hukum.

Ada Empat perguruan tinggi pertama yang ditetapkan secara bersamaan sebagai BHMN adalah Universitas Indonesia, Universitas Gadjah Mada, Institut Pertanian Bogor, dan Institut Teknologi Bandung. PTN BHMN ini memiliki otonomi penuh dalam mengelola anggaran rumah tangga dan keuangan.

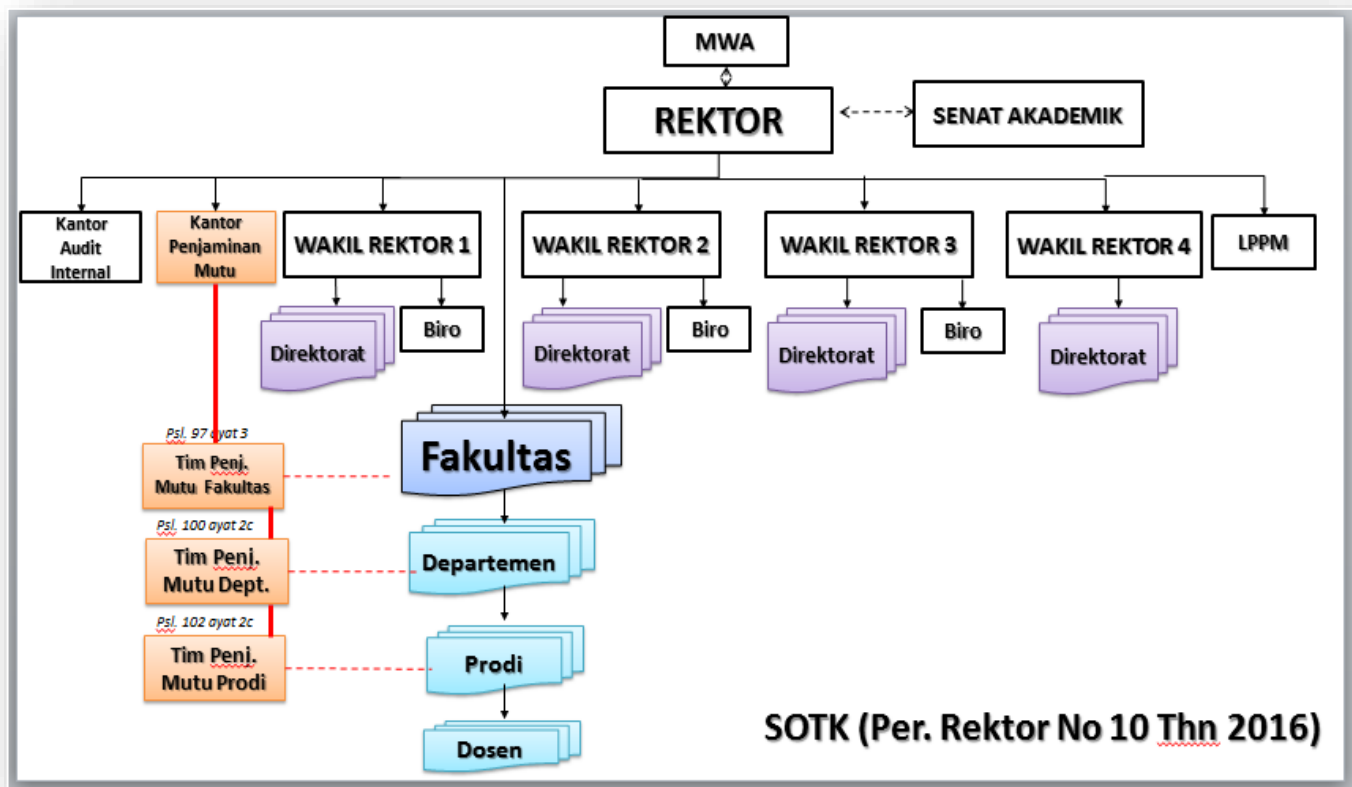
Pada tahun 2009, bentuk BHMN digantikan dengan badan hukum pendidikan pemerintah sesuai dengan Undang-Undang Nomor 9 Tahun 2009 tentang Badan Hukum Pendidikan. UU tersebut kemudian dibatalkan oleh Putusan Mahkamah Konstitusi Nomor 11-14-21-126-136/PUU-VII/2009 tanggal 31 Maret 2010, yang membuat pemerintah mengeluarkan Peraturan Pemerintah Nomor 66 Tahun 2010 yang mengembalikan status perguruan tinggi BHMN menjadi perguruan tinggi yang diselenggarakan oleh pemerintah. Status tersebut

pun kemudian tidak bertahan lama karena begitu Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi diterbitkan dan berlaku, seluruh perguruan tinggi eks BHMN, termasuk yang telah berubah menjadi perguruan tinggi yang diselenggarakan pemerintah, ditetapkan sebagai perguruan tinggi negeri badan hukum.

Penetapan PTN-BH dilakukan dengan peraturan pemerintah, sedangkan penetapan PTN-BLU (Badan Layanan Umum) dilakukan dengan Keputusan Menteri Keuangan atas usul Menteri Ristek dan Dikti. PTN-BH merujuk pada pasal 25 butir 4 PP no. 4 tahun 2014, PTN BH berwenang menetapkan, mengangkat, membina dan memberhentikan tenaga tetap Non-PNS.

Didalam statuta ITS disitu dicantumkan dimana PTN BH berwenang terkait menetapkan, mengangkat, membina tenaga tetap pegawai negeri sipil maupun non pegawai sipil. Saat ini ITS mempunyai 10 fakultas dan 38 unit departemen yang ada di ITS setelah mengalami perubahan PTN BH. Pada tahun 2017 Tahun 2017, ITS menduduki peringkat terbaik ke-5 di Indonesia berdasarkan penilaian Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi (Kemristekdikti) dan menjadi 10 universitas unggulan di Indonesia versi QS World University Ranking. Selain dari aspek pendidikan dan manajemen, ITS memiliki komitmen yang kuat pada pengelolaan lingkungan, salah satunya dengan Program Smart Eco-Campus.

Berikut ini adalah struktur organisasi Institut Teknologi Sepuluh Nopember (ITS):



4.2 Pengumpulan Data

Pengumpulan data primer dan sekunder penelitian dilakukan dengan menggunakan metode penyebaran kuisioner secara langsung kepada responden.

4.2.1 Penyebaran Kuisioner

Pengumpulan data primer lainnya dilakukan dengan menggunakan instrumen penelitian berupa kuesioner. Perolehan data dilakukan dengan melibatkan karyawan yang ada di ITS disetiap unit organisasi. Seluruh kuesioner yang dibuat telah disebar ke hampir semua unit organisasi di ITS yang berjumlah 9 fakultas dan 4 unit organisasi. Penyebaran dilakukan dengan memberikan kuesioner ke 9 fakultas dan 4 unit organisasi yang ada di ITS.

4.2.2 Jumlah Responden

Peneliti menargetkan untuk memberikan kuesioner untuk setiap unit organisasi, yang berarti setiap unit organisasi membutuhkan untuk mengisi kuesioner tersebut, apabila ditotal secara keseluruhan, penlitit membutuhkan 109 responden dari 9 fakultas dan 4 unit organisasi dalam penelitiannya, namun

faktanya peneliti hanya berhasil mendapatkan 103 responden dari 109 responden yang dibutuhkan. Sisa 3 responden lainnya belum dapat dicapai oleh peneliti, karena terdapat kendala berupa waktu penelitian yang diberikan kepada peneliti tidak cukup dan juga adanya kesibukan dari karyawan itu sendiri.

4.2.3 Pilot Test

Penyebaran kuesioner diawali dengan *pilot test* terhadap 15 responden. Dalam penyebaran kuisoner yang dibagikan ke 15 responden, semua responden mengisi kuisoner dengan baik dan hasil dari kuisoner tersebut untuk mengetahui potensi masalah yang ada dalam *pre-tasting* tersebut.

4.3 Analisi Deskriptif

Berdasarkan hasil tanggapan responden, maka dibawah ini akan penulis jelaskan terlebih dahulu mengenai identitas responden. Karakteristik responden diidentifikasi berdasarkan jabatan, lama kerja, unit ornganisasi tempat kerja, status kepegawaian, pendidikan terakhir, dan status pernikahan. Berikut disajikan hasil penelitian dari identifikasi karakteristik responden.

4.3.1 Jabatan Responden

Berikut adalah distribusi jabatan 103 responden yang diteliti

Tabel 4. 1 Jabatan Responden

No.	Jabatan	Frekuensi	Persen (%)
1	Administrasi	31	30.1
2	Analisis	16	15.5
3	Teknisi	9	8.7
4	Keuangan	5	4.9
5	Staff	20	19.4
6	Kemahasiswaan	12	11.7
7	Kepegawaian	6	5.8
8	Pengajaran	1	1.0
9	Wakasubag	3	2.9
Total		103	100.00

Sumber : Data yang diolah

Tabel 4.1 Menunjukkan bahwa dari 103 responden yang diteliti, sebanyak 31 responden atau 30,1% dengan jabatan administrasi, sebanyak 16 responden atau 15,5% adalah jabatan analis. sebanyak 9 responden atau 8,7% adalah jabatan teknisi, sebanyak 5 responden atau 4,9 % adalah jabatan keuangan. Sebanyak 20 responden atau 19,4 adalah staff, sebanyak 12 responden atau 11,7 adalah jabatan kemahasiswaan, sebanyak 6 responden atau 5,8% adalah jabatan kepegawaian, sebakn 1 responden atau 1% adalah jabatan pengajaran sedangkan 3 responden atau 2,9% adalah jabatan wakil kepala sub bagian

4.3.2 Lama Kerja Responden

Berikut adalah distribusi lama kerja 103 responden yang diteliti.

Tabel 4. 2 Lama Kerja Responden

No.	Lama Kerja	Frekuensi	Persen (%)
1	< 1 tahun	4	3.88
2	1-5 tahun	19	18.45
3	6-10 tahun	28	27.18
4	10-15 tahun	22	21.36
5	16-20 tahun	10	9.71
6	> 20 tahun	20	19.42
Total		103	100.00

Sumber : Data yang diolah

Tabel 4.2 Menunjukkan bahwa dari 103 responden yang diteliti, responden yang memiliki lama kerja < 1 tahun ada 4 orang atau 3,88%, responden yang memiliki lama kerja 1-5 tahun ada 19 orang atau 18,45%, responden yang memiliki lama kerja 6-10 tahun ada 28 orang atau 27,18%, responden yang memiliki lama kerja 10-15 tahun ada 22 orang atau 21,36%, responden yang memiliki lama kerja 16-20 tahun ada 10 orang atau 9,71%, dan responden yang memiliki lama kerja > 20 tahun ada 20 orang atau 19,42%.

4.3.3 Unit Organisasi Tempat Kerja Responden

Berikut adalah distribusi unit organisasi tempat kerja 103 responden yang diteliti.

Tabel 4. 3 Unit Organisasi Tempat Kerja Responden

No.	Unit Organisasi	Frekuensi	Persen (%)
1	Fakultas Ilmu Alam	9	8,7
2	Fakultas Teknologi Industri	10	9,7
3	Fakultas Teknologi Elektro	9	8,7
4	Fakultas teknik Sipil, Lingkungan dan Kebumian	2	1,9
5	Fakultas Bisnis Manajemen Teknologi	5	4,9
6	Fakultas Vokasi	10	9,7
7	Fakultas Teknologi Kelautan	6	5,8
8	Fakultas Arsitektur, Desain dan Perencanaan	8	7,8
9	Fakultas Teknologi Informasi dan Komunikasi	8	7,8
10	LPPM	10	9,7
11	SDMO	9	8,7
12	Direktorat PAL	9	8,7
13	BAPKM	8	7,8
Total		103	100.00

Sumber : Data yang diolah

Tabel 4.3 menunjukkan bahwa dari 103 responden yang diteliti. Responden dengan yang terdiri dari 13 unit organisasi yang ada di ITS yang disetiap organisasi terdapat frekuensi yang berbeda-beda.

4.3.4 Status Kepegawaian Responden

Berikut adalah distribusi status kepegawaian dari 103 responden yang diteliti.

Tabel 4. 4 Status Kepegawaian responden

No.	Status Kepegawaian	Frekuensi	Persen (%)
1	PNS	56	54.37
2	Non PNS	47	45.63
	Total	103	100.00

Sumber : Data yang diolah

Tabel 4.4 menunjukkan bahwa 103 responden yang diteliti. Responden dengan status kepegawaian PNS ada 56 orang atau 54,37%, dan responden dengan status kepegawaian Non PNS ada 47 orang atau 45,63%.

4.3.5 Pendidikan Terakhir Responden

Berikut adalah distribusi pendidikan terakhir 103 responden yang diteliti.

Tabel 4. 5 Pendidikan Terakhir Responden

No.	Pendidikan	Frekuensi	Persen (%)
1	SMK/SMK	22	21.36
2	Diploma	15	14.56
3	Sarjana	64	62.14
4	Magister	2	1.94
	Total	103	100.00

Sumber : Data yang diolah

Tabel 4.5 menunjukkan bahwa dari 103 responden yang diteliti. Responden dengan pendidikan SMA/SMK ada 22 orang atau 21,36%, responden dengan pendidikan diploma ada 15 orang atau 14,56%, responden dengan pendidikan sarjana ada 64 orang atau 62,14%, dan responden dengan pendidikan magister ada 2 orang atau 1,94%.

4.3.6 Status Pernikahan Responden

Berikut adalah distribusi status pernikahan 103 responden yang diteliti.

Tabel 4. 6 Status Pernikahan Responden

No.	Status Pernikahan	Frekuensi	Persen (%)
1	Menikah	89	86.41
2	Belum menikah	14	13.59
Total		103	100

Sumber : Data yang diolah

Tabel 4.6 Menunjukkan bahwa dari 103 responden yang diteliti, responden yang memiliki status pernikahan sudah menikah ada 89 orang atau 86,41%, dan responden yang memiliki status pernikahan belum menikah ada 14 orang atau 13,59%.

4.4 Deskripsi variabel Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan terhadap 103 responden melalui penyebaran kuesioner. Untuk mendapatkan kecenderungan jawaban responden terhadap jawaban masing-masing variabel akan didasarkan pada rentang skor jawaban sebagaimana pada lampiran.

4.4.1 Variabel Gaya Kepemimpinan Kendali Bebas (X1)

Pada tabel 4.7 dibawah ini menggambarkan tanggapan responden terhadap variabel gaya kepemimpinan kendali bebas (X1).

Tabel 4. 7 Distribusi Frekuensi Tanggapan Responden Gaya Kepemimpinan Kendali Bebas

Pertanyaan	Skor					Rata-rata
	1	2	3	4	5	
1	5	22	55	20	1	2.90
2	1	44	40	16	2	2.75
3	11	47	33	11	11	2.46
4	8	34	44	16	1	2.69
5	11	33	48	9	2	2.59
Total	36	180	220	72	17	2.68
Persentase	6.86	34.29	41.90	13.71	3.24	

Berdasarkan hasil data di atas diketahui bahwa tanggapan responden terhadap variabel gaya kepemimpinan kendali bebas (X1) dengan 5 pertanyaan dapat diketahui dengan rincian sebagai berikut:

Dari 5 pertanyaan yang diberikan kepada responden, jawaban yang terpilih sangat tidak setuju ada 36 kali atau 6,86%. Jawaban tidak setuju ada 180 kali atau 34,29%, jawaban cukup setuju ada 220 atau 41,90%, jawaban setuju ada 72 kali atau 13,71% dan jawaban sangat setuju ada 17 kali atau 3,24%. Sehingga responden cenderung menjawab cukup setuju untuk variabel gaya kepemimpinan kendali bebas (X1).

4.4.2 Variabel Gaya Kepemimpinan Otoriter (X2)

Pada tabel 4.8 dibawah ini menggambarkan tanggapan responden terhadap variabel gaya kepemimpinan otoriter (X2).

Tabel 4. 8 Distribusi Frekuensi Tanggapan Responden Gaya Kepemimpinan Otoriter

Pertanyaan	Skor					Rata-rata
	1	2	3	4	5	
1	4	15	53	24	7	3.15
2	12	70	16	3	2	2.16
3	20	59	17	4	20	2.14
4	23	60	14	3	3	0.06
5	7	42	31	16	7	2.75
Total	66	246	131	50	39	2.05
Persentase	12.41	46.24	24.62	9.40	7.33	

Berdasarkan hasil data diatas diketahui bahwa tanggapan responden terhadap variabel gaya kepemimpinan otoriter (X2) dengan 5 pertanyaan dapat diketahui dengan rincian sebagai berikut:

Dari 5 pertanyaan yang diberikan kepada responden, jawaban yang terpilih sangat tidak setuju ada 66 kali atau 12,41%. Jawaban tidak setuju ada 246 kali atau 46,24%, jawaban cukup setuju ada 131 atau 24,62%, jawaban setuju ada 50 kali atau 9,40% dan jawaban sangat setuju ada 39 kali atau 7,33%. Sehingga responden cenderung menjawab tidak setuju untuk variabel gaya kepemimpinan otoriter (X2).

4.4.3 Variabel Gaya Kepemimpinan Demokrasi (X3)

Pada tabel 4.9 dibawah ini menggambarkan tanggapan responden terhadap variabel gaya kepemimpinan demokrasi (X3).

Tabel 4. 9 Distribusi Frekuensi Tanggapan Responden Gaya Kepemimpinan Demokrasi

Pertanyaan	Skor					Rata-rata
	1	2	3	4	5	
1	0	0	38	48	17	3.80
2	0	0	28	57	18	3.90
3	2	11	25	53	2	3.60
4	0	3	24	52	24	3.94
5	0	3	14	55	31	4.11
Total	2	17	129	265	92	3.87
Persentase	0.40	3.37	25.54	52.48	18.22	

Berdasarkan hasil data diatas diketahui bahwa tanggapan responden terhadap variabel gaya kepemimpinan demokrasi (X3) dengan 5 pertanyaan dapat diketahui dengan rincian sebagai berikut:

Dari 5 pertanyaan yang diberikan kepada responden, jawaban yang terpilih sangat tidak setuju ada 2 kali atau 0,40%. Jawaban tidak setuju ada 17 kali atau 3,37%, jawaban cukup setuju ada 129 atau 25,54%, jawaban setuju ada 65 kali atau 52,48% dan jawaban sangat setuju ada 92 kali atau 18,22%. Sehingga responden cenderung menjawab setuju untuk variabel gaya kepemimpinan demokrasi (X3).

4.4.4 Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Pada tabel 4.10 dibawah ini menggambarkan tanggapan responden terhadap variabel kinerja karyawan (Y).

Tabel 4. 10 Distribusi Frekuensi Tanggapan Responden Variabel Kinerja Karyawan

Pertanyaan	Skor					Rata-rata
	1	2	3	4	5	
1	0	6	43	41	13	3.59
2	0	0	35	58	10	3.76
3	0	4	37	54	0	3.64

4	0	3	37	50	13	3.71
5	0	0	44	45	14	3.71
6	0	1	40	44	18	3.77
7	0	0	42	48	13	3.72
8	1	0	46	45	11	3.63
9	0	1	41	51	10	3.68
10	0	1	41	48	13	3.71
11	0	1	30	50	22	3.90
Total	1	17	436	534	137	3.71
Persentase	0.09	1.51	38.76	47.47	12.18	

Berdasarkan hasil data diatas diketahui bahwa tanggapan responden terhadap variabel kinerja karyawan (Y) dengan 11 pertanyaan dapat diketahui dengan rincian sebagai berikut:

Dari 11 pertanyaan yang diberikan kepada responden, jawaban yang terpilih sangat tidak setuju ada 1 kali atau 0,09%. Jawaban tidak setuju ada 17 kali atau 1,51%, jawaban cukup setuju ada 436 atau 38,76%, jawaban setuju ada 534 kali atau 47,47% dan jawaban sangat setuju ada 137 kali atau 12,18%. Sehingga responden cenderung menjawab setuju untuk variabel kinerja karyawan (Y).

4.5 Penyebaran Gaya Kepemimpinan di Unit Organisasi

Berikut ini ada penyebaran gaya kepemimpinan 13 unit organisasi tempat kerja yang diteliti:

Tabel 4 11 Penyebaran Gaya Kepemimpinan di Unit Organisasi

	Unit Organisasi	frekuensi	Kendali bebas	Otoriter	demokrasi
1	Fakultas Ilmu Alam	9	1.5	1.5	2,0
2	Fakultas Teknologi Industri	10	2,4	2.1	3,9
3	Fakultas Teknologi Elektro	9	3.4	4.5	3.4

4	Fakultas teknik Sipil, Lingkungan dan Kebumian	2	3,3	1,04	3,7
5	Fakultas Bisnis Manajemen Teknologi	5	2,2	2,1	2,9
6	Fakultas Vokasi	10	2,8	2,2	3,9
7	Fakultas Teknologi Kelautan	6	3,9	2,7	3,3
8	Fakultas Arsitektur, Desain dan Perencanaan	8	2,2	2,1	3,1
9	Fakultas Teknologi Informasi dan Komunikasi	8	3,1	2,1	3,9
10	LPPM	10	2,5	2,2	3,9
11	SDMO	9	3,9	2,6	3,5
12	Direktorat PAL	9	2,9	2,6	3,5
13	BAPKM	8	2,9	3,6	3,1

Tabel 4.11 menunjukkan bahwa dari 13 unit organisasi dari 13 responden yang ada di ITS dengan frekuensi yang berbeda-beda.

4.6 Uji Validitas dan Reliabilitas

4.6.1 Uji Validitas

Tabel 4. 12 Uji Validitas

No.	Indikator	AVE	Factor Loading
Nilai yang dirahapkan		>0,6	>0,55
X1			
1.	Pimpinan memberikan kekuasaan penuh kepada karyawan	0,9568	0,790
2.	Saya merasa bebas dalam membuat keputusan untuk pekerjaan saya		0,804
3.	Pimpinan saya bersifat pasif membimbing saya dalam pekerjaan		0,757
4.	Pimpinan saya ikut berpartisipasi hanya jika saya memintanya		0,806
5.	Pimpinan saya mengambil keputusan sesuai dengan keinginan saya		0,834
X2			
1.	Pimpinan saya memutuskan apa yang harus dilakukan dan bagaimana menjalankannya	0,8966	0,750
2.	Pimpinan saya mengambil keputusan yang membuat pekerjaan saya tidak menyenangkan		0,792
3.	Pimpinan saya bertindak tanpa memperhatikan kondisi karyawan		0,866
4.	Pimpinan saya tidak mendengarkan saran bawahan		0,862
5.	Keputusan pimpinan harus diterima dan dijalankan oleh karyawan		0,733
X3			
1.	Pimpinan saya menghargai pendapat saya	1,0136	0,848
2.	Pimpinan saya dapat menjaga hubungan kerja yang ramah dengan saya		0,865
3.	Pimpinan saya bertindak dengan cara mempertimbangkan kepentingan saya secara pribadi		0,789
4.	Pimpinan saya mudah diajak bernegosiasi		0,868
5.	Pimpinan saya memberikan kebebasan dalam memberikan ide - ide		0,828
Y			
1.	Skill yang saya miliki sesuai dengan pekerjaan yang saya kerjakan	0,809636	0,726

2.	Saya mengerjakan pekerjaan dengan cekatan		0,758
3.	Tingkat pencapaian volume kerja yang saya hasilkan telah sesuai dengan harapan perusahaan		0,630
4.	Dengan pengetahuan yang saya miliki, saya mampu melaksanakan target dengan baik		0,846
5.	Saya taat terhadap semua aturan dan prosedur kerja yang ditetapkan dalam suatu pekerjaan		0,847
6.	Saya bekerja sesuai dengan koridor struktur organisasi perusahaan		0,862
7.	Dengan pengetahuan yang saya miliki, saya lebih menguasai bidang tugas yang saya kerjakan		0,840
8.	saya dapat dengan cepat menyesuaikan diri pada setiap keputusan baru yang diambil perusahaan		0,762
9.	Saya mencari cara lain ketika saya mengalami kebosenan kerja		0,753
10.	Saya memahami seluruh aturan dan petunjuk yang ditetapkan perusahaan.		0,746
11.	Saya dapat menjalin hubungan kerja yang baik dengan orang lain dan berkerja dengan baik		0,920

Sumber: Data Primer Diolah

Pada tabel 4.12 diatas, terlihat bahwa seluruh indikator memiliki nilai *AVE* di atas 0,60. Sedangkan untuk pengukuran nilai *factor loading*, terlihat bahwa pada keseluruhan indikator memiliki nilai *factor loading* di atas 0,55. Hal ini menunjukkan bahwa semua indikator dari masing-masing variabel (X1), (X2), (X3), dan (Y) pada data responden tersebut terbukti valid, sehingga dapat digunakan untuk analisis lebih lanjut.

4.6.2 Uji Reliabilitas

Tabel 4. 13 Uji Reliabilitas

VARIABEL	Koefisien Alpha Cronbach's	KEPUTUSAN
X1	0,735	Reliabel
X2	0,656	Reliabel
X3	0,717	Reliabel

Y	0,922	Reliabel
---	-------	----------

Sumber: Data Primer Diolah

Pada tabel 4.13 di atas, data yang diperoleh dari penelitian menunjukkan bahwasanya variabel X1, X2, X3, dan Y memiliki nilai koefisien *alpha cronbach's* di atas 0,6 sehingga terbukti reliabel.

4.7 Uji Asumsi Klasik

4.7.1 Normalitas

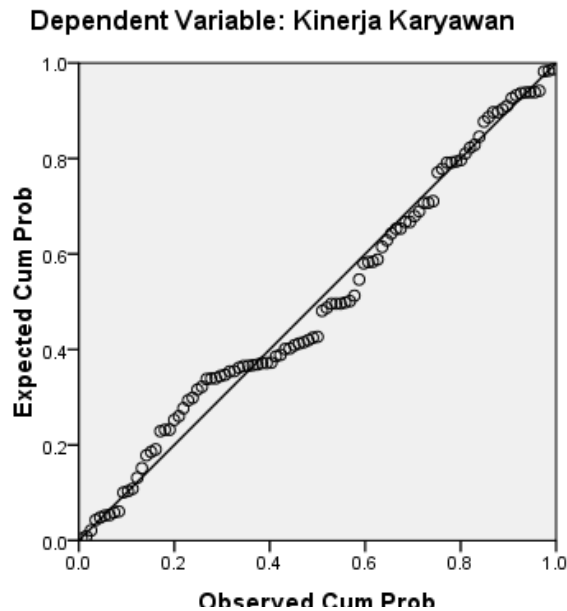
Tabel 4. 14 Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		103
Normal Parameters ^a	Mean	.0000000
	Std. Deviation	3.69798392
Most Extreme Differences	Absolute	.080
	Positive	.080
	Negative	-.073
Kolmogorov-Smirnov Z		.810
Asymp. Sig. (2-tailed)		.528
a. Test distribution is Normal.		

Dari tabel di atas menunjukkan nilai signifikan pada standardized residual adalah $0,528 > 0,05$ sehingga residual berdistribusi normal. Pengujian normalitas berdasarkan grafik dapat dilihat berikut:

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Gambar 4 2 Distribusi Normal

Dari grafik di atas menunjukkan bahwa titik-titik menyebar disekitar garis diagonal, serta penyebarannya mengikuti arah garis diagonal. Sehingga menunjukkan bahwa model regresi layak dipakai karena memenuhi unsur normalitas.

4.7.2 Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel bebas. Jika variabel bebas saling berkorelasi, maka variabel-variabel ini tidak ortogonal. Variabel orthogonal adalah variabel yang nilai korelasi antara sesama variabel bebas sama dengan nol. Multikolinieritas juga dapat dilihat dari nilai toleransi dan lawannya Variance inflation factor (VIF). Kedua ukuran ini menunjukkan setiap variabel bebas manakah yang dijelaskan oleh variabel bebas lainnya. Dalam pengertian sederhana setiap variabel bebas menjadi variabel terikat dan diregresi terhadap variabel bebas lainnya.

Toleransi mengukur variabilitas variabel bebas yang terpilih yang tidak dapat dijelaskan oleh variabel bebas lainnya. Jadi nilai toleransi yang rendah sama dengan nilai VIF tinggi (karena $VIF = 1/\text{tolerance}$) dan menunjukkan adanya kolinieritas yang tinggi.

Tabel 4. 15 Perhitungan Multikolinearitas

Coefficients a

Model	Collinearity statistics	
	Tolerance	VIF
X1	0,841	1,188
X2	0,773	1,293
X3	0,717	1,395

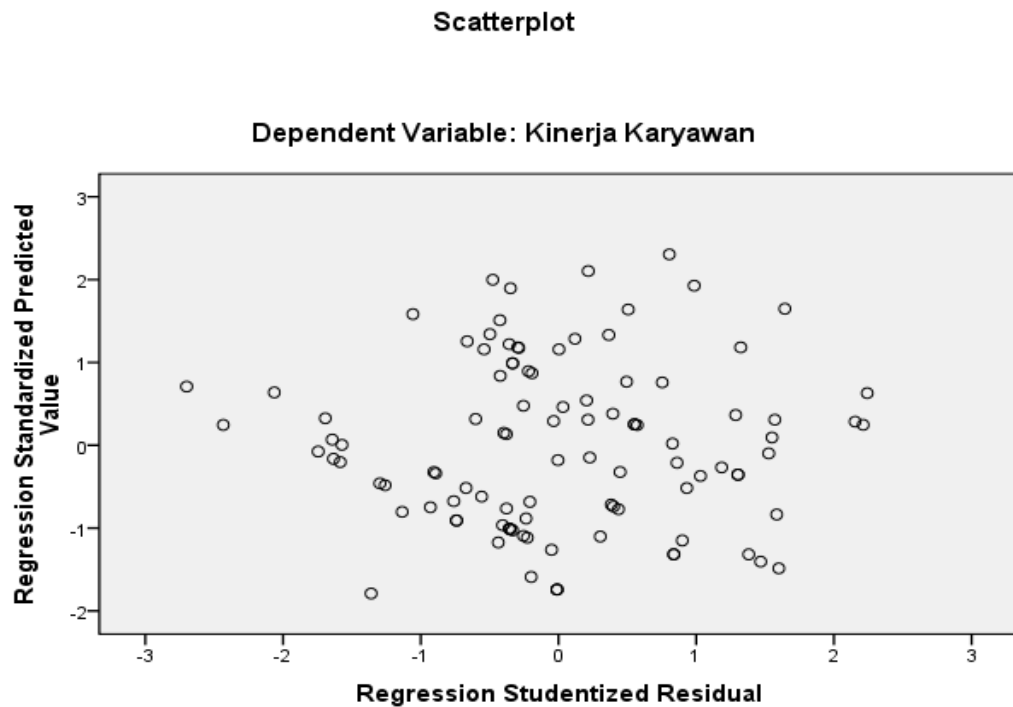
a. Dependent Variable:Y

Dari tabel 4.15 tersebut didapatkan nilai tolerance untuk variabel bebasnya $> 0,1$ dan VIF nya < 10 . Nilai ini menunjukkan bahwa tidak terjadi multikolinieritas antar variabel bebas.

4.7.3 Heteroskedastisitas

Uji Heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan kepengamatan yang lain. Jika variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut Heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas.

Pengujian heteroskedastisitas juga dapat dilakukan dengan grafik scatter plot yang dapat dilihat sebagai berikut:



Gambar 4 3 Scatterplot

Dari garfik scatterplot di atas ini terlihat titik-titik menyebar secara acak serta tersebar baik diatas maupun dibawah angka 0 pada sumbu Y. hal ini dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi, sehingga model regresi layak.

4.7.4 Uji Autokorelasi

Tabel 4. 16 Pengujian Autokolerasi

Model Summary ^b					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.770 ^a	.593	.577	3.77270	1.923

a. Predictors: (Constant), Kendali Bebas, Otoriter, Demokrasi

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Dari tabel di atas, dengan perhitungan SPSS didapatkan nilai *Durbin Watson* 1,923. Sedangkan nilai du dapat dilihat pada tabel dengan jumlah data (n) = 103

dan jumlah variabel independen (k) = 4, nilai $du = 1,7603$. Karena nilai *Durbin Watson* berada diantara du dan $4 - du$ yaitu $1,7603 < 1,923 < 2,2397$ sehingga terbukti tidak terjadi autokorelasi.

4.8 Hasil Regresi Linier Berganda

Hasil regresi linier berganda pada penelitian ini menggunakan variabel bebas gaya kepemimpinan kendali bebas (X_1), gaya kepemimpinan otoriter (X_2), gaya kepemimpinan demokrasi (X_3), dan sedangkan variabel terikat (Y) adalah kinerja karyawan. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel bebas X_1 , X_2 , X_3 , terhadap variabel terikat (Y), maka dapat dihitung dengan menggunakan teknik analisis regresi linier berganda.

Berdasarkan pada hasil perhitungan dari model regresi linier berganda, diperoleh hasil persamaan regresi yang dapat dilihat dalam tabel 4.17 dibawah ini

Tabel 4. 17 Hasil Perhitungan Regresi Linier Berganda

Coefficients ^a					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	14.796	3.985		3.713
	Kendali Bebas $a+b_1X_1+b_2+X_2...$	-.321	.139	-.162	-2.305
	Otoriter $a+b_1X_1+b_2+X_2...$	-.323	.148	-.159	-2.177
	Demokrasi $a+b_1X_1+b_2+X_2...$.430	.170	.193	2.531

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: Data Primer Diolah

1. Berdasarkan nilai model yang diatas bahwa nilai variabel kendali bebas diketahui bahwa memiliki nilai signifikan yang memiliki nilai 0,023 yang artinya juga berpengaruh terhadap suatu kinerja karyawan. akan tetapi

memiliki dampak pada kinerja karyawan yang rendah dengan nilai B (-0,321).

2. Berdasarkan nilai model di atas bahwa nilai variabel otoriter mempunyai nilai signifikan sebesar 0,032 yang artinya nilai variabel yang lebih tinggi dari variabel lainnya yang sangat berpengaruh pada kinerja karyawan. oleh karena itu pada variabel otoriter berdampak pada kinerja karyawan yang rendah dari semua variabel yang diatas dengan hasil nilai B (-0.323).
3. Berdasarkan nilai model diatas bahwa nilai signifikan variabel gaya kepemimpinan demokrasi sebesar 0,013 yang artinya berpengaruh positif pada kinerja karyawan dan juga berpengaruh tinggi terhadap kinerja karyawan.

Dilihat dari signifikan masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat, acuannya adalah nilai signifikan harus memenuhi $< 0,05$ agar dapat dikatakan bahwa variabel tersebut mempengaruhi variabel terikat secara signifikan. Berdasarkan output pada Tabel 5.31 menunjukkan variabel kendali bebas, otoriter dan demokrasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Variabel otoriter memiliki nilai signifikansi sebesar 0,023 dan memenuhi $< 0,05$. Kemudian untuk variabel otoriter dengan nilai signifikansi sebesar 0,032 juga memenuhi $< 0,05$, dan variabel demokrasi memiliki nilai signifikan sebesar 0,013 memenuhi $< 0,05$. dapat dikatakan bahwa ketiga variabel memiliki pengaruh yang signifikan.

4.9 Uji Hipotesis

4.9.1 Uji t (Parsial)

Dalam penelitian ini juga dicantumkan uji parsial (uji t) untuk mengetahui apakah variabel bebas variabel gaya kepemimpinan kendali bebas (X1), gaya kepemimpinan otoriter (X2), gaya kepemimpinan demokrasi (X3), secara parsial atau sendiri-sendiri berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y). Berikut ini terdapat tabel untuk merekap pengaruh variabel bebas X1, X2, X3, terhadap variabel (Y) terikat. Lihat tabel 4.19 ini :

Tabel 4. 18 Perhitungan Uji t

Coefficients ^a					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	14.796	3.985		3.713
	Kendali Bebas	-.321	.139	-.162	-2.305
	Otoriter	-.323	.148	-.159	-2.177
	Demokrasi	.430	.170	.193	2.531

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber : Data Primer diolah

4.9.2 Pengaruh Variabel gaya kepemimpinan kendali bebas (X1) Terhadap kinerja karyawan (Y)

- Hipotesis

H1 : (secara parsial variabel gaya kepemimpinan otoriter (X1) berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y)).

Berdasarkan uji hipotesis yang telah dilakukan, didapati nilai signifikansi $0,023 < 0,05$ maka H1 diterima. Hal ini menunjukkan bahwa secara parsial variabel gaya kepemimpinan kendali bebas (X1) berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y). Lebih lanjut, hasil pengujian turut menunjukkan bahwa arah pengaruh yang ada pada variabel kendali bebas mempunyai nilai B(-0.321) yang menunjukan bahwa pengaruh nya terhadap kinerja karyawan negatif.

Gaya kepemimpinan kendali bebas mendeskripsikan pemimpin yang secara keseluruhan memberikan karyawannya atau kelompok kebebasan dalam pembuatan keputusan dan menyelesaikan pekerjaan menurut cara karyawannya yang dikerjakan (Coulter, 2002) . Adapun juga gaya kepemimpinan kendali bebas menurut Bass (1997) biasanya tipe pemimpin seperti kendali bebas membiarkan bawahannya untuk mengatur dirinya sendiri, menentukan kebijakan dan tujuan umum. bawahan dapat mengambil keputusan yang relevan untuk mencapai tujuan dalam segala hal. Anders Skogstad (2007) dalam penelitiannya hasilnya

mendukung asumsi bahwa ketika atasan mengabaikan harapan dari bawahan karena kurangnya kehadiran, keterlibatan, umpan balik, dan penghargaan, perilaku semacam itu dapat mempengaruhi pengalaman dan kinerja pada karyawan. hal tersebut bisa dikatakan negatif pada kinerja yang ditimbulkan.

Untuk hasil penelitian yang telah dilakukan di ITS dengan menggunakan uji hipotesis di atas, gaya kepemimpinan kendali bebas terhadap kinerja karyawan rendah. Karena hal itu bisa dilihat dari nilai signifikan yang lebih rendah dari tipe gaya kepemimpinan demokrasi. Dan hasil di atas juga memiliki persamaan pada penelitian (Anders Skogstad, 2007) dimana gaya kepemimpinan merupakan salah satu faktor dari kinerja karyawan.

4.9.3 Pengaruh Variabel gaya kepemimpinan otoriter (X2) Terhadap kinerja karyawan (Y)

- Hipotesis

H1 : (secara parsial variabel gaya kepemimpinan otoriter (X2) berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y)).

Berdasarkan uji hipotesis yang telah dilakukan, didapati nilai signifikansi $0,032 < 0,05$ Hal ini menunjukkan bahwa secara parsial variabel gaya kepemimpinan otoriter (X2) berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y). lebih lanjut bisa dilihat hasil dari nilai variabel gaya kepemimpinan menunjukan bahwa dengan nilai B (-0.323) menunjukan bahwa pengaruh nya terhadap kinerja karyawan yang negatif.

Yannohamma (2009) menyimpulkan dalam penelitian nya bahwa gaya kepemimpinan otoriter berpengaruh terhadap kinerja yang ditimbulkan dan juga berdampak kepuasan kerja. Kiazad (2010) mengemukakan bahwa Pemimpin otoriter cenderung melakukan kontrol dengan memprakarsai struktur, mengeluarkan peraturan, menjanjikan penghargaan atas kepatuhan, dan mengancam hukuman karena ketidaktaatan (Aryee, 2007). Demikian juga, penelitian menunjukkan bahwa individu lebih memilih untuk mengendalikan interaksi interpersonal mereka pada setiap karyawannya jika pada saat pemimpin dalam memberikan tugas atau perintah karyawan harus melakukannya atas perintah sesuai dengan yang diberikan (James, 2006). Sebuah gaya kepemimpinan akan

berpengaruh pada sebuah kinerja karyawan atas perintah atasan dan dijalankan nya dengan baik ntuk gaya kepemimpinan otoriter sendiri juga sangat mempengaruhi kinerja karyawan itu sendiri dan berdampak langsung pada karyawan yang dirasakan.

Hasil yang didapatkan menurut pengaruh gaya kepemimpinan otoriter terhadap kinerja karyawan memiliki persamaan dengan Kiazad (2010) dimana tipe kepemimpinan otoriter melakukan kontrol dan arahan yang sesuai perintah pemimpin dan harus dilaksanakan. Hal tersebut berdampak pada kinerja karyawan bisa dilihat di tabel 4.19 bahwa nilai signifikan positif tapi lebih rendah dari variabel demokrasi hal itu menunjukkan bahwa tipe kepemimpinan otoriter bersifat rendah dari tipe kepemimpinan demokrasi.

4.9.4 Pengaruh Variabel gaya kepemimpinan demokrasi (X3) Terhadap kinerja karyawan (Y)

- Hipotesis

H1 : (secara parsial variabel gaya kepemimpinan demokrasi (X3) berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y)).

Berdasarkan hasil uji hipotesis yang telah dilakukan, didapati nilai signifikansi $0,013 < 0,05$ maka H1 diterima. Hal ini menunjukkan bahwa secara parsial variabel gaya kepemimpinan demokrasi (X3) berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y). Tapi berlawanan arah dengan kepemimpinan kendali bebas dan otoriter karena gaya kepemimpinan demokrasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Sondang P Siagian (2003) Menurutnya tipe-tipe yang orang demokratis adalah Seorang pemimpin yang demokratis dihormati dan disegani dan bukan ditakuti karena perilakunya dalam kehidupan organisasional. Perilakunya mendorong para bawahannya menumbuhkan dan mengembangkan daya inovasi dan kreativitasnya. Tipe kepemimpinan seperti yang biasanya mendapat *feedback* yang baik dari bawahannya yang berdampak juga pada kinerja yang dikerjakan. fungsi pertama kepemimpinan demokratis adalah distribusi tanggung jawab (Krech, 1962). Whitehead (1973) seorang pemimpin yang bersifat demokratis telah mengambil tanggung jawab atas semua bawahannya dengan arahan pemimpin yang demokratis pada saat pengambilan suatu keputusan karyawan dilibatkan pada

sebuah keputusan dan hasilnya juga sesuai dengan kesepakatan atas pemimpin dan bawahannya yang telah dibuat. Tipe seorang pemimpin ini banyak yang mendapat respon positif dari bawahannya karena tipe kepemimpinannya yang bersifat demokratis selain itu juga sebuah arahan pemimpin akan berdampak juga terhadap kinerja karyawan yang dikerjakan atas sesuai arahan yang diberikan oleh pemimpin tersebut.

Hasil yang didapat mengenai pengaruh tipe kepemimpinan demokrasi terhadap kinerja karyawan bisa dilihat dari nilai yang signifikan positif sebesar 0.013 yang mendekati 0.000 yang artinya variabel demokrasi terhadap kinerja karyawan bisa dibilang baik. Oleh karena itu memiliki kesamaan dengan penelitian Whitehead (1996) dimana gaya kepemimpinan demokrasi banyak disukai oleh bawahannya dan berdampak pada kinerja karyawan yang baik atau tinggi.

4.10 Implikasi Manajerial

Berdasarkan pada hasil yang diperoleh pada analisis regresi dari penelitian ini, adalah pengaruh gaya kepemimpinan dari ke 3 jenis gaya kepemimpinan tersebut sama-sama menunjukkan pengaruh yang positif atau signifikan dilihat dari tabel analisis regresi. Hal tersebut menunjukkan bahwa tipe gaya kepemimpinan gaya kendali bebas memiliki dampak yang negatif pada kinerja karyawan bisa dikatakan kinerjanya negatif bisa dilihat nilai signifikan $0.023 < 0,05$ dan nilai B (-0.321). Sedangkan pada tipe gaya kepemimpinan otoriter juga menunjukkan bahwa tipe gaya kepemimpinan ini berdampak negatif dari tipe gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dilihat dari nilai signifikan $0.032 < 0.05$ dan nilai B (-0.323). Dan untuk tipe gaya kepemimpinan demokrasi pada hasil penelitian yang dilakukan menggunakan uji hipotesis dan regresi berlawanan arah terhadap gaya kepemimpinan kendali bebas dan otoriter. Hasilnya menunjukkan bahwa tipe gaya kepemimpinan demokrasi berdampak sangat tinggi terhadap kinerja karyawan yang ada di setiap unit tersebut dilihat dari nilai signifikannya yang mendekati 0 yaitu 0.013 dan nilai B (0.430). setelah mendapatkan hasil seperti analisis diatas sebaiknya tipe gaya kepemimpinan yang ada di ITS bisa diterapkan gaya kepemimpinan demokrasi agar di unit organisasi ITS bisa menghasilkan kinerja karyawan yang baik.

Dari penelitian yang dilakukan menunjukkan memiliki pengaruh yang berbeda pada gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan berpengaruh negatif pada kinerja karyawan, gaya kepemimpinan otoriter berpengaruh negatif pada kinerja karyawan dan gaya kepemimpinan demokrasi berlawanan arah pada kinerja karyawan yaitu berpengaruh positif pada kinerja karyawan. Berdasarkan penelitian yang dikemukakan oleh Robbins dan Judge (2008) tipe gaya kepemimpinan demokrasi ada kaitanya dengan budaya organisasi yang ada di unit tersebut dimana menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan berbagai interaksi dari ciri-ciri kebiasaan yang mempengaruhi kelompok-kelompok orang dalam lingkungannya. Agar budaya organisasi dapat berfungsi secara optimal dan dipahami oleh bawahan nya, maka budaya organisasi harus diciptakan, dipertahankan, dan diperkuat serta diperkenalkan kepada karyawan melalui proses sosialisasi (Whitehead, 1996). Berdasarkan analisa deskriptif menunjukkan bahwa unit organisasi ITS sudah memiliki budaya demokrasi, akan tetapi ada beberapa masih memiliki budaya kendali bebas dan otoriter sehingga perlu adanya penguatan budaya organisasi yang ada di ITS. Dan budaya demokrasi diterapkan di unit organisasi di fakultas BAPKM dan FTE karena fakultas tersebut masih terdapat budaya otoriter yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

Tabel 4.19 Implikasi Manajerial

No	Alat analisis	Temuan	No	Implikasi manajerial
1	Analisis regresi	Dalam penelitian ini kebanyakan kinerja karyawan terhadap gaya kepemimpinan kendali bebas rendah dari pada gaya kepemimpinan demokrasi dilihat dari hasil regresi menunjukkan nilai $B=(-231)$ dan nilai signifikan nya 0.023.	1	Perlu adanya ketegasan dalam gaya kepemimpinan kendali bebas agar kinerja karyawan tetap dalam kontrol dan berdampak positif bagi karyawan.
2		Dalam penelitian ini juga mayoritas kinerja karyawan terhadap gaya kepemimpinan otoriter paling rendah dari gaya kepemimpinan	2	Kepemimpinan otoriter dalam unit organisasi seperti nya tidak bisa diterapkan karena melihat dari hasil penelitian gaya kepemimpinan ini sangat berpengaruh dalam kinerja karyawan yang mengakibatkan kinerja karyawan yang rendah.

		kendali bebas dan demokrasi dilihat dari nilai $B=(-332)$ dan nilai signifikan nya 0.032.		
3		Dalam penelitian ini gaya kepemimpinan demokrasi lebih tinggi dari pada gaya kepemimpinan lainnya terhadap kinerja karyawan dilihat dari nilai $B=(430)$ dan nilai signifikan 0.013.	3	Tipe kepemimpinan demokrasi jika dilihat dari hasil penelitian sangat cocok diterapkan di unit organisasi karena kinerja karyawan pada kepemimpinan ini sangat baik.
4		Gaya kepemimpinan demokrasi juga termasuk dalam bagian dari budaya organisasi dimana budaya organisasi yang diterapkan akan berdampak pada	4	Tipe kepemimpinan demokrasi dan budaya organisasi yang diterapkan di dalam organisasi tersebut bisa terus diterapkan karena hal tersebut menghasilkan kinerja yang baik terhadap karyawan.

		gaya kepemimpinan yang di pimpin.		
--	--	---	--	--

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

1. Dari hasil penelitian yang ditemukan, gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh unit organisasi yang ada di ITS adalah gaya kepemimpinan demokrasi yang memiliki nilai yang besar dari gaya kepemimpinan kendali bebas dan otoriter. Gaya kepemimpinan kendali bebas berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan tapi hal itu juga berpengaruh pada nilai B (-0.321) yang artinya kinerja karyawan rendah terhadap kinerja karyawan dibandingkan dengan variabel gaya kepemimpinan demokrasi. gaya kepemimpinan otoriter juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan tapi memiliki nilai B (-0.323) yang artinya berdampak pada kinerja karyawan yang negatif. Dan gaya kepemimpinan demokrasi berlawanan arah terhadap tipe gaya kepemimpinan kendali bebas dan otoriter berpengaruh signifikan positif hal itu juga sangat berpengaruh pada kinerja karyawan yang positif dengan nilai B (0.430).
2. Hasil dari analisis regresi mengenai penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Menyimpulkan bahwa variabel gaya kepemimpinan kendali bebas memiliki pengaruh yang negatif terhadap kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan otoriter juga memiliki pengaruh yang negatif terhadap kinerja karyawan. Dan variabel gaya kepemimpinan demokrasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan hal itu juga menunjukkan bahwa kinerja karyawan sangat baik ketika gaya kepemimpinan demokrasi diterapkan di ITS.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan, maka dapat disarankan :

Penelitian ini juga berfokus pada karyawan yang ada di ITS yaitu tentang bagaimana gaya kepemimpinan yang ada di ITS dampak nya bagaimana jika disetiap organisasi terdapat kepemimpinan yang berbeda-beda. Mengingat gaya

demokrasi sangat bagus di setiap unit organisasi di ITS yang berdampak pada kinerja karyawan.

Saran yang bisa digunakan untuk penelitian selanjutnya adalah menerapkan budaya demokrasi, akan tetapi ada beberapa unit organisasi masih memiliki budaya kendali bebas dan otoriter sehingga perlu adanya penguatan budaya organisasi yang ada di ITS. Dan budaya demokrasi dapat diterapkan di unit organisasi di fakultas BAPKM dan FTE karena fakultas tersebut masih terdapat budaya otoriter yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan negatif.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Qayyum Chaudhry, A. Q. (2009). Impact of Transactional and Laissez-Faire Leadership Style on Motivation . *International Journal of Business and Social Science*, 259-260.
- Alonso, P. A. (2001). Public Service Motivation and Job Performance Evidence From the Federal Sector. *The American Review of Public Administration*, 363-380.
- Anders Skogstad, S. E. (2007). The Destructiveness of Laissez-Faire Leadership Behavior. *Journal of Occupational Health Psychology*, 92.
- Aryee. (2007). Leadership Style on Employees Performance . *Journal Human Resource*, 20-34.
- Bass, B. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational Leadership*. NJ: Erlbaum: Mahwah.
- Berson, Y. S. (2001). The Relationship Between Vision Strength, Leadership Style Context. *The Leadership Quarterly*, 53–73.
- Bhatti, N. (2012). The Impact of Autocratic and Democratic Leadership Style on Job Satisfaction . *International Business Research* , 192-200.
- Boerner, S. E. (2007). Follower Behavior and Organisational Performance: The Impact of Transformational Leaders. *Journal of Leadership and Organisational Studies*, 15-26.
- Boseman, G. (2008). Effective Leadership in A Changing World. *Journal of Financial Service Professionals*, 37-38.
- Campbell, C. R. (1998). An Integrative Attributional Perspective of Empowerment and Learned. *Journal of Management*, 173-200.
- Castro, M. L., Neto, M. T., & Ferreira, C. A. (2016). Values, Motivation, Commitment, Performance and Reward: Analysis Model. *Business Process Management Journal*, 1-3.

- Coulter, R. D. (2002). Leadership Style On Employees Performance. *Journal International*, 34-40.
- Creswell, J. W. (2009). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed methods Approaches*. Los Angeles: Sage.
- Daft, R. (2005). *The Leadership Experience*. Ohio: Thomson South-western 26.
- David. (2008). Leadership Effectiveness, Leadership Style and Employee Readiness . *Leadership & Organization Development Journal* , 284-294.
- Decaro, N. E. (2005). An Investigation Of the Relationship of Initiating Structure, Consideration and Gender Perception: An Examination of the PathGoal Theory. (*Doctoral dissertasio*) Retrueved from Proquest Dissertations and These Database.
- Del Favero, M. (2006). Disciplinary Variation in Preparation for The Academic Dean Role. *Higher Education Research & Development*, 277-292.
- Dr. Husein Umar, S. M. (1996). *Metode Penelitian dan Skripsi dan Thesis Bisnis*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.
- Draper, N. R. (1992). *Analisis Regresi Terapan*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Dubinsky, A. J. (1995). Transformational leadership: aninitial investigation in sales management. *Journal of Personal Management*, 17-29.
- Ferdinand, A. (2006). *Metode Penelitian Manajemen*. Semarang: BP Diponegoro.
- Fiedler, F. E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. NEWYORK: McGraw-Hill.
- George, J. &. (2008). *Organizational Behavior*. New Delhi: Pearson Publication.
- Ghozali, I. (2005). *Aplikasi Analisis Multivariat dengan Program SPSS*. Semarang: Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gmelch, W. H. (2004). The Department Chair's Balancing Acts. *New Directions for Higher Education*, 69-84.

- Goleman, D. (2000). Leadership That Gets Result. *Harvard Business Review*, 78-90.
- Green, J. C., & Griesinger, D. W. (1996). Board Performance and Organizational Effectiveness in Nonprofit Social Services Organizations . *Nonprofit Management & Leadership*, 383-384.
- Green, S. G. (1977). The Effects of Situational Factors and Leadership. *Organizational Behavior and Human Performance*, 368 - 377.
- Hariandja, M. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Gramedia.
- Hariandja, M. T. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Gramedia.
- Hasibuan. (2006). *Kepemimpinan dan Budaya Organisasi*. Jakarta: Gramedia.
- Hersey, P. a. (1988). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs: NJ.
- Hersey, P. a. (1992). *Management of organizational behavior*. Jakarta: Grants.
- Husein Umar. (2008). *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Thesis*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Jackson, J. F. (2004). Toward A Business Model of Executive Behaviour. *The Review of Higher Education*, 409-427.
- James, B. c. (2006). Leadership Roles and Management Function. *Journal International Leadership*, 45-50.
- Jui-Chen Chen, C. S. (2004). Leadership Effectiveness, Leadership Style and Employee Readiness. *Journal Leadership and Organization*, 281-282.
- Khan, V. H. (2012). Relationship of Leadership Styles, Employees Commitment and Organisation Performance (A Study on Customer Support Representatives). *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 134-142.
- Kiazad, K. (2010). The Role of Authoritarian Leadership in the Relationship Between Supervisors. *Journal of Research in Personality*, 488-514.

- Koontz, H. &. (1993). *Introduction to Management*. . New York: McGraw-Hill Inc.
- Krech. (1962). Impact of Leadership Style and Emotions on Subordinate Performance. *the Leadership Quarterly*, 545-559.
- Kreitner, R. K. (2007). *Organizational behavior*. Boston: McGraw-Hill Irwin.
- Luthans, F. (1995). *Organizational Behavior*. Singapore: Mc Graw Hill, Internasional Edition.
- Lyster, S. a. (2007). *Pre-written Employee Performance Appraisals*. Ocala, Atlantic: Publising Group.
- Malhotra. (2010). *Marketing Research: An Applied Orientation (6th ed.)*. Upper Saddle River. New Jersey: Person Education.
- Mathis, R. L. (2002). *Human Resource Management 2*. Jakarta: Salemba Empat.
- Maulidi, A. (2016). *Pengertian Data Primer dan Data Sekunder*. Jakarta: Gramedia
- McClelland, D. C. (1974). *Organizational Psychology: A book of Readings (2nd ed.)*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- McColl-Kennedy, J. R. (2002). Impact of Leadership Style and Emotions on Subordinate Performance. *The Leadership Quarterly*, 545-559.
- McGregor, S. (2005). *Determining Professional Development Needs of Aspiring and Current Division Chairs/Deans of the Louisiana Community and Technical College System*. University of Texas at Austin: Doctoral Dissertation.
- Nunn. (2008). *The Perceived Leadership Skills Needed to Improve The Effectiveness*. Capella University, Minneapolis: Doctoral Dissertation.
- Nurlaila. (2010). *Pengaruh Peran Pemimpin dalam Budaya Organisasi*. Semarang: PT Binarupa Aksara.
- Obiwuru, T. O. (2011). Effects of Leadership Style on Organizational Performance: A Survey of Selected Small Scale Enterprises in Ikosi-Ketu

- Council Development Area of Lagos State, Nigeria. *Australian Journal of Business and Management Research*, 100-111.
- Rajiv Mehta, A. J. (2001). Leadearship Style, Motivation and Performance in Internasional Marketing Channel. *Leadearship Style, Motivation and Performance*, 54-55.
- Rivai, V. (2008). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT Grafindo Persada.
- Robbins, S. (2005). Organizational Behavior. Ohio: *Upper SaddleRiver*.
- Rohana Thahier, S. R. (2014). The Influence of Leadership Style and Motivation Upon Employee Performance in The Provincial Secretary Office of West Sulawesi. *Internasional Journal*, 118-125.
- Rosser, V. J. (2003). Academic Deans and Directors: Assessing Their Effectiveness From Individual and Institutional Perspectives. *The Journal of Higher Education*, 1-25.
- Rynes, S. L. (2004). The Importance of Pay in Employee Motivation. *Human Resource Management*, 382-384.
- Schwartz, S. H. (1999). Theory of Cultural Values and Some Implications for Work. *Applied Psychology – An international review*, 23-47.
- Schwartz, S. H. (1999). Theory of Cultural Values and Some Implications for Work. *Applied Psychology - An Internasional Review*, 23-47.
- Siagian, S. P. (2009). *Teori Kepemimpinan dan Sifat Kepemimpinan*. Jakarta: Gramendia.
- Stoner. (2002). Leadership Style, Organizational Politics, and Employees' Performance . *Leadership Style Journal*, 661-680.
- Sugiyono. (2015). *Statistik Nonparametris Untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Sunindhia. (1993). Leadearship Behavior on Employee Performance. *Journal Leadeship Internasional*, 66-78.

- Trahier, R. (2014). The Influence of Leadership Style and Motivation Upon Employee Performance in The Provincial Secretary Office of West Sulawesi. *International Journal of Academic Research*, 116-124.
- Trash, A. (2009). Leadership in Higher Education International. *Journal of Humanities*, 1-12.
- Umar, H. (1996). *Metode Penitian Untuk Skripsi dan Thesis*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Vigoda.Gadot, E. (2006). Leadearship Style, Organizational and Employee Performance. *Leadership Style*, 653-664.
- Wang, F. S. (2010). Effect of Leadership Style on Organisational Performance as Viewed from Human Resource Management Strategy. *African Journal of Business Management*, 392-399.
- Whitehead. (1973). Leadership Style, Stress, and Behavior in Task Performance . *Organizational Behavior*, 407-420.
- Woods, P. (2004). Democratic Leadership: Drawing Distinctions with Distributed Leadership. *International Journal of Leadership in Education*, 3-26.
- Wu, Y. J. (2008). *An Employee Performance Estimation Model forTthe Logistics Industry*. Ping Tung, Taiwan: Proceedings of 9th Continuity Development and Management Conference.
- Yannohamma, M. a. (2009). The Effects of Situational Factors and Leadership Style on Leader Behavior. *Organizational Behavior and Human Performance* , 368-377.
- Yukl, G. (1998). *Leadership in Organization*. Prentice Hall: Englewood Cliffs.

Biodata Penulis



Arvyon Suryadwi Pradhana, lahir di Surabaya Jawa Timur pada tanggal 5 mei 1995. Penulis pernah menempuh pendidikan di TK cahaya kartika Surabaya, SDN Gading 9 Surabaya, SMP YP Trisila Surabaya, dan SMAN 3 Surabaya. Penulis melanjutkan melanjutkan perjalanan pendidikan di Institut Teknologi Sepuluh Nopember (ITS) Surabaya pada Jurusan Manajemen Bisnis. Selang masa perkuliahan, penulis mengikuti berbagai kegiatan kampus dan non-kampus. Kegiatan yang diikuti penulis yaitu tenis meja, basket, dan futsal. Penulis juga masuk dalam bagian organisasi kemahasiswaan yaitu Himpunan Manajemen Bisnis ITS pada tahun 2014 sampai 2016 dalam divisi *College Affair*. Pada masa kepengurusan tahun 2015-2016, penulis sempat juga menjabat sebagai kepala divisi *College Affair*. Selain itu, penulis juga pernah melakukan kerja praktik pada perusahaan ternama yaitu PT. Coca Cola Amatil Bandung-Indonesia yang merupakan perusahaan ternama diluar negeri pembuat minum-minum bersoda dan berkarbonasi. Semasa kerja praktik di PT. Coca Cola Amatil Indonesia, penulis menjabat sebagai staff divisi *Quality Management Service* yang bertugas mengelola kualitas sebuah produk yang layak digunakan atau tidak. Penulis juga memiliki ketertarikan pada *Human Resource* yang membahas tentang ketenaga kerjaan yang nantinya dapat menjadi orang profesional dalam bidang tersebut.

